



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nelson Mendonca Sachambula

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Nelson Mendonca Sachambula**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců z teoretického pohledu, analýzou vnitřních a vnějších vlivů působících na společnost a návrhem na zlepšení zavedeného systému odměňování ve společnosti. Návrhy na zlepšení vychází z výsledků analýz a z odpovědí v dotazníkovém šetření.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the remuneration system of employees from a theoretical point of view, analysis of internal and external influences acting on the company and a proposal to improve the established system of remuneration in the company. Suggestions for improvement are based on the results of analyzes and on the answers in the questionnaire survey.

Klíčová slova

odměna, mzda, zaměstnanci, systém odměňování, benefit

Key words

reward, wage, employees, remuneration system, benefit

Bibliografická citace

SACHAMBULA, Nelson Mendonca. *Systém odměňování zaměstnanců* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127747>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.
Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph. D., za vedení mé bakalářské práce, za cenné rady při její tvorbě a za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti a jejím zaměstnancům, za ochotu a pomoc při zpracovávání bakalářské práce a za poskytnuté informace. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině, přátelům a mojí přítelkyni za psychickou podporu.

Úvod	1
1 Teoretická část.....	3
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	3
1.2 Systém odměňování zaměstnanců.....	6
1.2.1 Peněžní formy odměny za práci.....	6
1.2.2 Nepeněžní formy odměny zaměstnanců.....	10
1.3 Mzdový systém společnosti	10
1.3.1 Tarifní (mzdová) stupnice.....	13
1.3.2 Mzdové formy.....	14
1.4 Zaměstnanecké výhody	15
1.5 Model celkové odměny	17
1.6 Hodnocení zaměstnanců	18
2 Analýza současného stavu.....	19
2.1 Základní informace o společnosti	19
2.2 Popis společnosti	19
2.3 Analýza vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování.....	20
2.4 Systém odměňování ve společnosti.....	27
2.4.1 Obchodní zástupci	27
2.4.2 Režijní pracovníci	30
2.4.3 Zaměstnanecké bonusy.....	31
2.4.4 Vzdělání a rozvoj	31
2.5 Dotazníkové šetření.....	32
2.5.1 Shrnutí	40
2.6 Mzdové šetření	41
2.7 SWOT analýza	42
2.8 Shrnutí analytické části.....	43
3 Návrhová část	44

3.1	Vlastní návrhy řešení.....	45
3.2	Harmonogram změn.....	50
3.3	Ekonomické zhodnocení navrhnutých změn	51
	Závěr.....	53
	Seznam použitých zdrojů.....	54
	Seznam grafů.....	57
	Seznam obrázků	58
	Seznam tabulek	59
	Seznam příloh.....	60

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Odměňování zaměstnanců je velmi důležitou částí řízení společnosti. Ohodnocení vykonané práce je primárním kritériem při výběru zaměstnání. Odměňování zaměstnanců však neznamená pouze peněžní odměna, ale také celou řadu benefitů a odměn nepeněžního charakteru. Nastavený systém by měl být co nejvíce efektivní.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části této bakalářské práce, je stručně popsána problematika řízení lidských zdrojů. Dále je věnován prostor obecnému rozboru systému odměňování a jeho definici. Jsou zde uvedeny základní pojmy týkající se problematiky odměňování v soukromé společnosti, tedy mzda a její složky, příplatky a také odměny nepeněžního charakteru. V další kapitole je rozebrán mzdový systém, vlivy působící na tvorbu a fungování mzdového systému, jednotlivé formy mezd, se kterými se můžeme v České republice setkat a je zde také popsána tarifní stupnice. Následující kapitola popisuje zaměstnanecké výhody neboli benefity, jejich rozdělení, význam, trendy posledních let a podrobněji rozebírá nejrozšířenější zaměstnanecký bonus u nás. Dále je uveden model celkové odměny, který znázorňuje jednotlivé složky celkové odměny zaměstnance a poslední částí teoretického oddílu bakalářské práce je hodnocení zaměstnanců, kde je věnován prostor zpětné vazbě.

Praktický oddíl této bakalářské práce má části tři. Část analytickou, část věnovanou výsledkům dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků se systémem odměňování a část návrhovou. V analytické části praktického oddílu je podrobně popsán zavedený systém odměňování v reálně fungující společnosti. Tato práce neobsahuje název sledovaného podnikatelského subjektu, avšak pro popis a analýzu systému odměňování to není důležité. Dotazníková část prezentuje výsledky šetření prováděného mezi zaměstnanci, ve formě grafů a tabulek se slovním komentářem. Poslední částí této bakalářské práce je část návrhová, kde jsou uvedeny návrhy na zlepšení systému odměňování s přihlédnutím k analýze a k jednotlivým požadavkům zaměstnanců.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem této bakalářské práce, je charakterizace systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti, analýza současného stavu a návrh na změny, vedoucí ke zlepšení zavedeného systému, na základě analýzy vnitřních a vnějších faktorů.

Na teoretickou část bakalářské práce byla použita metoda retrospektivní faktografické rešerše. Jedná se o soubor faktografických informací, které podle věcných a formálních hledisek odpovídají rešeršnímu dotazu¹.

Pro sběr informací od vedení společnosti, bylo použito řízeného rozhovoru. Jedná se o techniku, kdy se tazatel postupně ptá na předem připravené otázky a respondent odpovídá. Odpovědi jsou tazatelem zapisovány a později statisticky vyhodnoceny².

Metodou zvolenou pro výzkum spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem odměn, je metoda kvantitativní, přesněji dotazníkové šetření. Důvodem je možnost grafického vyjádření výsledků a jednoduchost vyhodnocování. Tato metoda umožňuje sběr velkého množství informací od respondentů, v krátkém časovém úseku³.

Dotazník byl sestaven na základě východisek z teoretické části této práce.

Otevřené otázky byly do dotazníku zahrnuty z toho důvodu, aby měli zaměstnanci prostor vyjádřit výhrady, které k systému odměňování mají. Jejich odpovědi jsou zahrnuty do návrhů poslední části této bakalářské práce.

Data pro analýzu společnosti byla pořízena při práci v této společnosti a také skrze rozhovory s vedením společnosti. Informace byly také čerpány z vnitřních mzdových předpisů, z příručky, ale také vlastním pozorováním po čas práce ve sledované společnosti.

¹ KTD-Úplné zobrazení záznamu. [online]. Copyright © 2014 [cit. 30.05.2020]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001832&local_base=KTD

² Řízený strukturovaný rozhovor - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.05.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

³ CHRÁSKA M., 2007: Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, Str 158. ISBN 978-80-247-1369-4.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“⁴

Každá společnost musí řídit celou řadu faktorů a zdrojů. Nejdůležitějším a zároveň nejsložitějším zdrojem je zdroj lidský, který z velké části rozhoduje o míře dosahování cílů firmy. Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako personální management obohacený o prvky vedení pracovníků (osobnost manažera, účinná komunikace, koordinace a kontrola výkonu apod.). Schopnost řízení by měla být přední schopností manažerů. Cílem je efektivní přiřazení práce určitému zaměstnanci dle jeho vědomostí a schopností, míru odpovědnosti a konkrétně motivovat zaměstnance. Řízení lidského faktoru tedy zahrnuje celou řadu více či méně samostatných procesů, které se navzájem podmiňují a ovlivňují⁵.

Přístup k řízení lidských zdrojů (strategie) rozdělil Armstrong do tří skupin podle jejich zaměření⁶:

- Řízení zaměřené na vysoký výkon – řízení zaměřené na oblasti výkonu jako jsou produktivita, kvalita, úroveň služeb zákazníkům nebo zisk.
- Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti – řízení zaměřené na budování vztahů v organizaci (aby regulace chování probíhala samotným jedincem, ne zásahem z vně).
- Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení – řízení zaměřené na postupy zahrnující rozhodování, pravomoc či odpovědnost, které dává zaměstnanci možnost i stimul přispět k úspěchu organizace.

⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978–80–247–5258–7. Str. 48

⁵ PLEVOVÁ, Ilona. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0. Str.200

⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978–80–247–5258–7. Str. 72

System odměňování je jedním ze stěžejních subsystemů řízení lidských zdrojů. Hmotná odměna není jediným důvodem proč zaměstnanec pro zaměstnavatele pracuje, nehmotné formy také přispívají ke spokojenosti pracovníků a tím pádem více či méně přispívají k prosperitě firmy⁷.

Cíle řízení lidských zdrojů

- Zabezpečení a rozvoj zaměstnanců – Zaměstnanci jsou pro společnost nástrojem pro vytváření hodnot a dosahování cílů. Je třeba dbát nejen na to, aby společnost získávala kvalitní pracovníky, ale i na jejich motivaci a rozvoj pracovních schopností.
- Odměňování zaměstnanců – Společnost musí vytvořit kvalitní systém odměňování svých zaměstnanců pro zachování konkurenceschopnosti.
- Vztahy na pracovišti – Cílem řízení lidských zdrojů je také snaha o zajištění příjemných pracovních podmínek a vztahů mezi zaměstnanci. Dobré vztahy na pracovišti podporují pracovní morálku a podněcují práci v týmu⁸.

Personální činnosti

Činnosti prováděné personálním oddělením společnosti⁹:

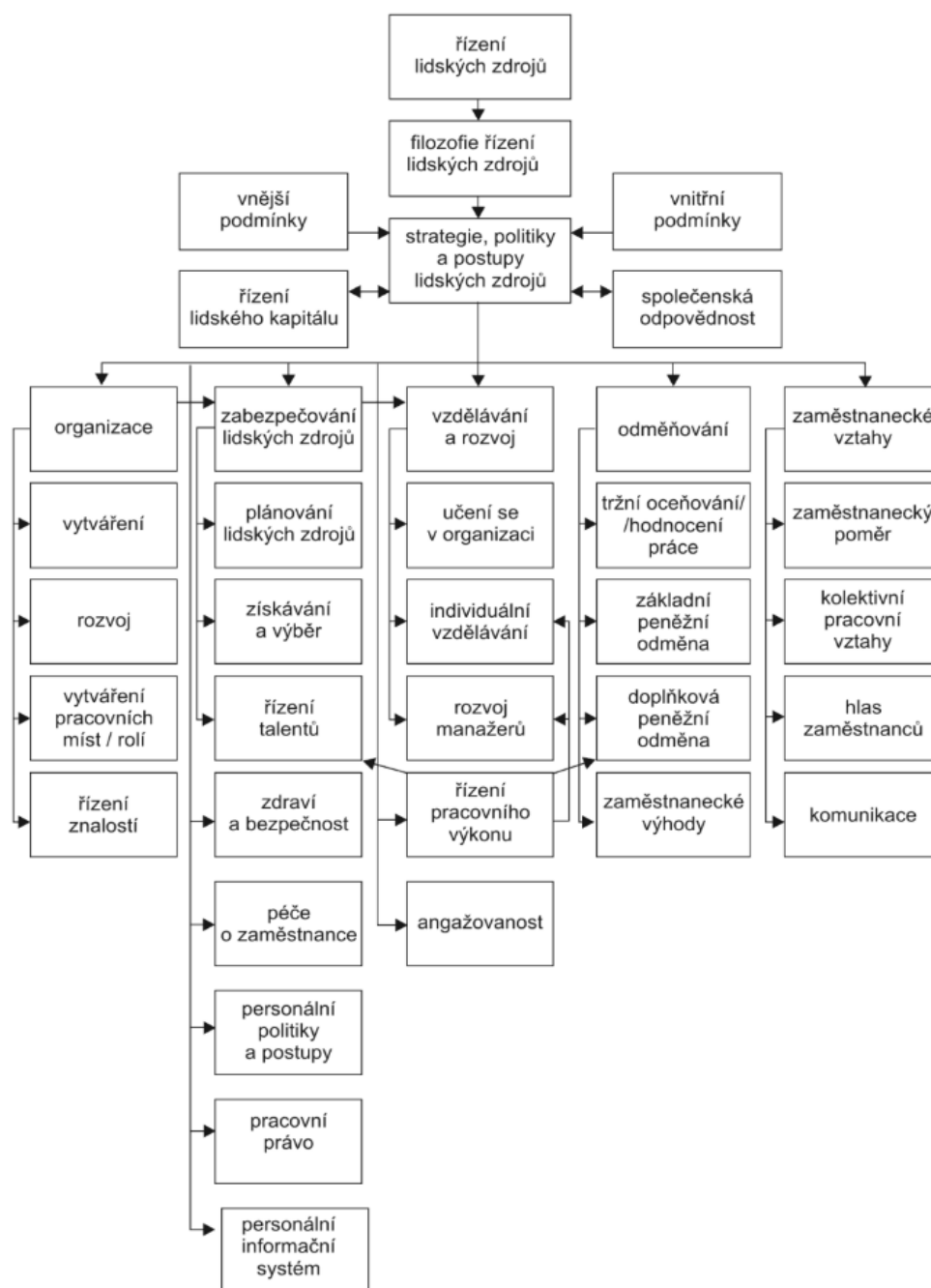
1. Personální plánování.
2. Analýza a tvorba pracovních míst.
3. Nábor nových zaměstnanců.
4. Hodnocení zaměstnanců.
5. Alokace zaměstnanců.
6. Odměňování.
7. Vzdělávání zaměstnanců.
8. Vztahy na pracovišti.
9. Péče o zaměstnance.
10. Personální informační systém.

⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978–80–247–5258–7. Str. 72-73

⁸ Vlastní zpracování na základě: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007

⁹ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007.

Dle Armstronga, by účinná strategie odměňování zaměstnanců měla být odrazem filozofie vedení (hodnoty, přesvědčení), měla by být vedena potřebami organizace a měla by být praktická a proveditelná. Následující obrázek (Obr. 1) ilustrativně přibližuje aktivity řízení lidských zdrojů¹⁰.



Obr. 1 Systém řízení lidských zdrojů¹¹

¹⁰ ARMSTRONG, Michael Personální management. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.

¹¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978–80–247–5258–7. Str. 82

1.2 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců ve společnostech plní řadu funkcí a má více podob. Mělo by napomáhat k získání a následnému udržení kvalitních pracovníků a přispívat k růstu jejich produktivity. Také by mělo napomáhat udržet cenovou konkurenceschopnost na trhu práce. Nastavený systém by měl být „spravedlivý“, aby diferenciací mezd odpovídala přínosu jednotlivých zaměstnanců, náročnosti a odpovědnosti jejich pracovních míst. Důležité je také hodnotit zaměstnance na základě jejich vlastních výsledků¹².

V této kapitole jsou charakterizovány prvky systému odměňování a jejich úloh, vývoj trendů v odměňování zaměstnanců a jejich vliv na pracovní výkony. Systém odměňování je klíčovým nástrojem k motivaci zaměstnanců, tedy k dosahování cílů organizace.

V dnešní době má odměňování zaměstnanců více forem. Kromě mzdy, platu či jiných peněžních forem odměn, nám zde dle Koubka vstupují také nepeněžní formy odměny za práci. Nepeněžní formy odměny, i přes jejich nehmotnou povahu, slouží k další motivaci pracovníků a přispívají k jejich spokojenosti a loajalitě¹³.

Úroveň mezd, je dle Armstronga ovlivněna zevnitř i z vně společnosti. Například politika odměňování nebo hodnota práce ovlivněná ekonomickými faktory na trhu práce. Dále je určující i hodnota pracovníka sledovaná hodnocením pracovního výkonu a v neposlední řadě může být výše mezd ovlivněna jednáním s odborovými organizacemi¹⁴.

1.2.1 Peněžní formy odměny za práci

Peníze slouží k uspokojování určitých základních potřeb, jako například potřebu kvalitní úrovně života a bydlení nebo potřebu materiálního zabezpečení. Přináší s sebou také určitý společenský status a jistou formu uznání. Forma pracovněprávního vztahu spolu s plátcem odměny určují formu odměny za vykonanou práci. Plat a mzda jsou formy, které přísluší zaměstnancům v pracovněprávním vztahu. Jsou zaměstnancům poskytovány na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a dle dosahovaných pracovních výsledků. Plat je poskytován zaměstnancům dle § 109 odst. 3 zákoníku práce, mzda je poskytována za vykonanou práci zaměstnancům v pracovněprávním

¹² SACHAMBULA, Nelson Mendonca. Systém odměňování zaměstnanců. Brno 2018

¹³ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 158

¹⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978–80–247–5258–7. Str. 421

vztahu ve všech ostatních případech. Vzhledem k předmětu práce, jímž je obchodní společnost, se nadále budu zabývat převážně mzdou⁸.

Odměna

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Dále se užívá při odměňování volených členů obecních zastupitelstev nebo ve zvláštních případech odměňování, například odměňování zprostředkovatelů, tlumočnicků, znalců, členů volebních komisí apod. Odměňování těchto zaměstnanců není řízeno zákonnými pravidly platnými pro mzdu a plat, a proto odměna nemusí obsahovat některé jejich povinné složky (např. příplatky za práci ve svátek, za sobotu a neděli, za práci přesčas apod.)¹⁵.

Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci¹⁶. Představuje hodnotu vykonané práce zaměstnancem pro zaměstnavatele. Podmínky jsou sjednány v pracovní smlouvě, což je dvoustranný právní úkon, zakládající pracovní poměr, nestanoví-li zákoník práce vznik pracovního poměru jmenováním. Pracovní smlouva musí být stanovena písemnou formou, před začátkem výkonu pracovní činnosti a obsahovat druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce. Ujednání o mzdě nemusí vždy být součástí pracovní smlouvy. Změna v pracovní smlouvě může být učiněna pouze dohodou o změně pracovní smlouvy. Základním instrumentem pro vnitřní úpravu mzdových poměrů je kolektivní smlouva, která je zároveň jednou z variant ustanovení mzdy. Dalšími variantami je již zmíněná pracovní smlouva, vnitřní předpis a mzdový výměr¹⁷. V mzdovém právu má vnitřní předpis, který upravuje mzdová (případně i jiná) práva zaměstnance, velký význam. Pro jeho platnost musí být v písemné formě, v souladu s právními předpisy a nesmí být vydán se zpětnou platností. Zpravidla se vnitřní předpis vydává na dobu určitou (nejméně na jeden rok)¹⁸.

¹⁵ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. Abeceda mzdové účetní. Olomouc: Anag 2016. Str. 102. ISBN 978-80-7263-990-8

¹⁶ Zákoník práce online [online], [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

¹⁷ SOTULÁŘOVÁ, Jitka. Systém odměňování v mezinárodní společnosti. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova Univerzita.

¹⁸ Vnitřní předpis – zákon zaměstnavatele | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem – Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vnitni-predpis-zakon-zamestnavatele-100622.html>

Mzdový výměr, který není součástí pracovní smlouvy, zakládá právo zaměstnance na mzdu za vykonanou práci ve výši určené mzdovým výměrem a zaměstnavateli povinnost tuto mzdu poskytnout. Jedná se o jednostranný písemný úkon ze strany zaměstnavatele obsahující údaje o způsobu a termínu odměňování, který je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vydat v den nástupu do práce. Mzdový výměr také umožňuje zaměstnavateli měnit výši mzdy, a to i bez souhlasu zaměstnance, je však povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit. Z instrumentů užívaných k utváření mezd, je mzdový výměr nejméně významný, jelikož přichází na řadu až ve chvíli, kdy mzda není upravena jiným způsobem⁸.

Zákoník práce určuje pouze minimální mzdová práva zaměstnanců. Minimální mzda je nejnižší možná odměna za práci v pracovněprávním vztahu a její výše je stanovena vládním nařízením. V roce 2020 se minimální mzda zvýšila na 14 600 Kč (tedy je o 1250 Kč vyšší než v roce 2019) a minimální hodinová mzda se zvýšila na 87,30 Kč (tedy je o 7,50 Kč vyšší než v roce 2019). Minimální mzda se vztahuje také na práce v rámci dohod konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)¹⁹.

Zaručená mzda byla jako pojem zavedena v roce 2007 s novým zákoníkem práce. Rozdílem mezi minimální a zaručenou mzdou je skutečnost, že zaručená mzda stanovuje nejnižší cenu práce s ohledem na její náročnost či složitost. Její výše je rozdělena do osmi skupin. Ve skupině první je výše zaručené mzdy rovna mzdě minimální a ve skupině osmé se rovná zhruba jejímu dvojnásobku. Obecně platí, že mzda zaručená musí být vždy vyšší než mzda minimální. Zaručená mzda se nevztahuje na práce v rámci dohod konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)²⁰.

Náhrada mzdy náleží v prvních 14 kalendářních dnech zaměstnanci uznanému dočasně pracovně neschopným od 4. dne pracovní neschopnosti a při nařízení karantény od 1. dne dočasné pracovní neschopnosti. Náhrada mzdy je vyplácena zaměstnavatelem. Od 15. kalendářního dne poté vyplácí správa sociálního zabezpečení zaměstnanci nemocenskou. Výše náhrady mzdy činí 60 % průměrného hodinového výdělku²¹.

¹⁹ Minimální mzda v roce 2020 [online], 10.1.2020, Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/>

²⁰ Ministerstvo práce a sociálních věcí. Minimální a zaručená mzda: Zaručená mzda [online]. Praha [cit. 2020-1-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7667>

²¹ Náhrada mzdy [online], 1.2.2020, Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/nahrada-mzdy.htm>

Mzdové složky

Primární (základní) složkou peněžní odměny je pevná složka, která je tvořena sazbou či tarifem za danou práci či pracovní místo. Dále mohou být k pevné složce mzdy poskytovány další formy peněžních odměn (variabilní složka) vztahujících se k výkonu, schopnostem, dovednostem a zkušenostem zaměstnanců. Jednotlivé druhy mezd můžeme rozdělit do několika skupin na mzdy časové (nejčastějším případem je mzda hodinová), úkolové (odměna za vykonanou jednotku práce) a podílové (odměna za prodané množství)²².

Variabilní složka peněžní odměny může být tvořena celou řadou finančních odměn a bonusů, které jsou či nejsou vázány na pracovní výkon. Způsob dosažení těchto odměn by měl být vždy jasně definovaný. Patří sem např. prémie, provize, osobní ohodnocení, příplatky atd.²³

Bonusy vázané na pracovní výsledky – odměňují konkrétní pracovní výsledky (např. v oblasti obchodu, příplatky za prodej), jedná se tedy o odměny výkonnostní (dlouhodobě dobré pracovní výsledky vedou ke zvýšení platu) a odměny při dosažení určitých cílů (např. v oblasti úspor, při splnění mimořádného úkolu apod.)²⁰.

Bonusy nevázané na pracovní výsledky – mohou být cílené různě, mohou například odměňovat určitý vzorec chování zaměstnanců (nizká absence), mohou kompenzovat škodlivé či těžké pracovní podmínky, na což má zaměstnanec ze zákona právo (např. příplatky za noční směnu či práci o víkendu, za práci ve znečištěném prostředí aj.), nebo jsou spojené se specifickými událostmi vztahujícími se na všechny zaměstnance²⁰.

²² ARMSTRONG, Michael. Personální management. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 594–595

²³ LIVIAN, Frédéric, Yves., PRAŽSKÁ, Lenka. Řízení lidských zdrojů v Evropě. 1. Vyd. Praha: HZ systém, 1997. Str. 100-101

Příplatky

Zákonem stanovené příplatky, zapsány v zákoníku práce jsou²⁴:

- Práce přesčas – Za práci přesčas zaměstnanci přísluší mzda za odpracovanou dobu a příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku, pokud se se zaměstnavatelem nedohodli na náhradním volnu.
- Práce ve svátek – Za práci ve svátek náleží zaměstnanci náhradní volno, za které má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.
- Práce v noci – Za práci v noci zaměstnanci náleží mzda za odpracovanou dobu a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku.
- Práce ve ztíženém pracovním prostředí – Za práci ve ztížených pracovních podmínkách náleží zaměstnanci mzda za odpracovanou dobu a příplatek v minimální výši 10 %, ze zákonem stanovené částky minimální mzdy.
- Práce v sobotu a v neděli – Za práci o víkendu zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku.

Další příplatky mohou být stanoveny zaměstnavatelem.

1.2.2 Nepeněžní formy odměny zaměstnanců

Vedle odměn finančních jsou také odměny nehmotného charakteru, které hrají také důležitou roli. Mezi tento druh odměn můžeme řadit povýšení nebo formální uznání ze strany vedení, vytváření příjemnějších pracovních podmínek, podpora vytváření dobrých vztahů na pracovišti nebo třeba vzdělávání pracovníků. Důležité je také myslet na personální rozdíly mezi zaměstnanci, každý může preferovat jinou formu nepeněžních odměn²⁵.

1.3 Mzdový systém společnosti

Mzdový systém společnosti vytvořený zaměstnavatelem, je souhrnem podmínek, podle nichž je zaměstnancům poskytována mzda. Vychází především ze zásad uvedených v zákoníku práce a strategie firmy. V ideálním případě by měly být vynaložené prostředky maximálně efektivní

²⁴ Zákoník práce | Zákon č. 262/2006 Sb. - HLAVA II – MZDA - Měsec.cz. Měsec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. Copyright © 1998 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakonik-prace-zakon/f3054138/>

²⁵ KUPKOVÁ, Veronika. Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci a jeho vliv na motivaci CNC operátorů. Brno, 2011. Dostupné také z: https://is.muni.cz/th/uvz6y/Kupkova_Veronika.pdf. Magisterská diplomová práce. Masarykova Univerzita. Str. 12

a mzdový systém by měl být v co nejvyšší míře závislý na výsledcích práce. Jak už bylo řečeno výše, většina mzdových systémů, dělí mzdy na složku pevnou a složku pohyblivou²⁶.

Tvorba mzdového systému se zpravidla skládá z následujících kroků²⁷:

- Analýza a popis pracovní pozice.
- Stanovení placených faktorů.
- Zvolení vhodného počtu tarifních stupňů.
- Stanovení hierarchie pracovních pozic.
- Klasifikace pracovních pozic do tarifních stupňů.
- Zjištění tržní hodnoty pracovních pozic.
- Stanovení kritérií diferenciací mezd.
- Stanovení výše platu.

Mzdový systém je ovlivněn vnějšími a vnitřními faktory:

Vnější faktory

- Ekonomické faktory.
- Obor ekonomické činnosti.
- Politické faktory.
- Konkurence.
- Zaměstnanost.

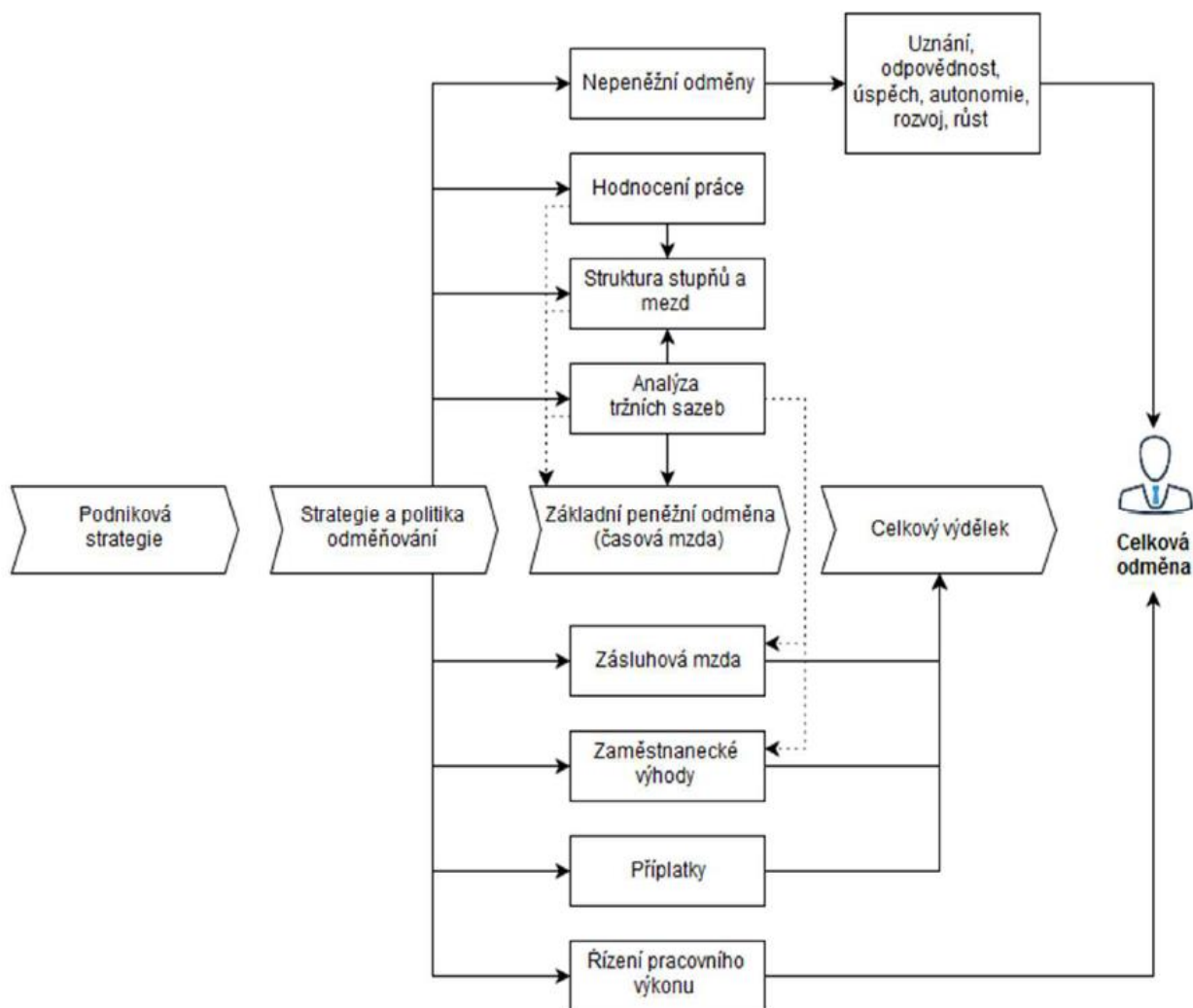
Vnitřní faktory

- Strategie firmy.
- Finanční situace firmy.
- Styl řízení firmy a vztahy na pracovišti.
- Organizační kultura.
- Technika a technologie.

²⁶ D'AMBROSOVÁ, Hana. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2008, sv. Práce, mzdy, pojištění. Str.103-104

²⁷ SOTULÁŘOVÁ, Jitka. Systém odměňování v mezinárodní společnosti. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova Univerzita. Str. 35

Dle Armstronga, hraje při tvorbě mzdového systému velkou roli nejen samotná hodnota práce a její cena, ale i prostředí uvnitř a vně společnosti²⁸.



Obr. 2 Prvky systému odměňování a jejich vztahy (dle Armstronga)²²

Hodnocení práce má za cíl zjistit hodnotu práce, udávající míru složitosti, namáhavosti a odpovědnosti pracovní pozice v porovnání s ostatními pozicemi v organizaci. Z pravidla je určena tarifním stupněm. Kvalifikační katalog je nástrojem, napomáhajícím k zařazení jednotlivých prací do tarifní stupnice a následnému ocenění mzdovým tarifem²⁹.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, Str. 24

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. Str. 309-310

1.3.1 Tarifní (mzdová) stupnice

Prvním krokem k vytvoření tarifní stupnice, je ohodnocení jednotlivých pracovních pozic na základě různých faktorů, mezi které patří například požadovaná kvalifikace, složitost, fyzická náročnost, rizikovitost, míra odpovědnosti, dodržování pevných termínů, nároky na sociální dovednosti apod.²⁴.

Na základě předem zvoleného počtu mzdových stupňů lze pak celkové bodové rozpětí prací roztrdit do odpovídajícího počtu intervalů. Pracím, jejichž bodové ohodnocení spadá do stejného intervalu, přísluší i stejná hodnota základní (tarifní) mzdy. K vlastnímu stanovení mzdy odpovídající jednotlivým mzdovým stupňům je pak třeba získat informaci o tržních hodnotách prací či jejich reprezentantů, které do těchto mzdových stupňů spadají, především těch, které jsou na pracovním trhu výrazněji zastoupeny²⁴.

Takto vytvořená tarifní stupnice slouží pro ukotvení odůvodnitelné diferenciace mezd. Základní mzdy jsou totiž diferencovány jak s ohledem na rozdíly v náročnosti jednotlivých pracovních činností, tak s přihlédnutím ke mzdovým relacím srovnatelných prací na trhu práce, zjištěným zpravidla mzdovými průzkumy³⁰.

Organizace může mít jednu integrovanou tarifní stupnici, nebo několik tarifních stupnic, které se poté dělí dle jednotlivých kategorií zaměstnanců (výroba, administrativa, obchod atd.). V praxi jsou užívány tarifní stupnice s pevnými tarify nebo s tarifním rozpětím. Rozdílem je, že při pevném tarifním stupni je zaměstnanci přiřazen tarifní stupeň na základě vykonávané práce a při tarifním rozpětí představuje rozpětí prostor pro diferenciaci mezd dle skutečného pracovního výkonu³¹.

³⁰ SACHAMBULA, Nelson Mendonca. Systém odměňování zaměstnanců. Brno 2018

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. Str. 315-318

1.3.2 Mzdové formy

Co se mzdových forem týče, v České republice se můžeme nejčastěji setkat se třemi formami odměňování. Jsou to časová, úkolová a podílová. Různé formy jsou rozdílně efektivní v odlišných situacích. V následující části budou tyto formy přiblíženy. Poskytování těchto mzdových forem je v pravomoci vedení společnosti.

Časová

Časová forma odměňování již z názvu napovídá, že výše odměny bude závislá na čase, který zaměstnanec stráví v práci. Jinými slovy, zaměstnanec je placen za odpracovaný čas, a to bez ohledu na skutečně vykonanou práci. Výše mzdy se stanovuje jako hodinová, týdenní nebo měsíční. Časová forma je nejčastěji užívanou formou v České republice, vzhledem k její jednoduchosti. Nevýhodou můžeme chápat skutečnost, že nepůsobí příliš motivačním dojmem (zaměstnanec odvede více práce za směnu, ale dostane zapláceno stejně)³².

Úkolová

S úkolovou formou odměňování se nejčastěji můžeme setkat u profesí dělnického charakteru. Zaměstnanec není placen za čas strávený v práci, nýbrž od vyrobeného kusu. Může tedy působit motivačním dojmem (zaměstnanec vyrobí více a dostane větší mzdu). Na druhou stranu zde může nastat situace, kdy bude kvantita vyšší než kvalita odvedené práce, což může vést ke sporům²⁶.

Podílová

Třetí nejpoužívanější formou odměňování u nás je forma podílová, kdy se zaměstnanec podílí na celkovém výsledku hospodaření. Setkáme se s ní většinou u profesí obchodního charakteru, kdy se jedná o podíl na zisku z prodaného zboží. Může se také jednat například o prémii pro určitou skupinu zaměstnanců, kteří jsou takto motivováni k lepším výkonům³³.

³² BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books a.s. 2005. 284 s. Str. 160-170. ISBN 80-251-0374-9

³³ SACHAMBULA, Nelson Mendonca. Systém odměňování zaměstnanců. Brno 2018

1.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity, jsou také prostředkem pro odměňování zaměstnanců a zároveň slouží jako prostředek napomáhající k udržení, ale i náboru nových zaměstnanců. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování. Různé firmy mají zpravidla různý koncept benefitů, ale všeobecně platí, že nikdy nemohou nahradit výkonové odměňování. Vliv na systém benefitů mají ekonomické podmínky organizace, strategie a její cíle³⁴.

Tyto výhody lze po vzoru ze zahraničí do dvou skupin. Jednou skupinou jsou výhody sociálního charakteru (příspěvky na důchodové pojištění a připojištění, firemní půjčky apod.) a druhou skupinou jsou výhody související s prací (hrazené vzdělávací kurzy, stravování, podnikové slevy aj.). Dále výhody související s postavením v organizaci (služební automobil i pro osobní užívání, služební telefon, příspěvek na reprezentaci organizace apod.) a výhody, které zkvalitňují trávení volného času (kulturní a sportovní aktivity, příspěvek na dovolenou aj.)³⁵.

Z hlediska důvodu poskytování lze zaměstnanecké výhody rozdělit do tří hlavních skupin³⁶:

- Povinné – vyžadované zákonem či jiným obecně platným předpisem.
- Smluvní – zakotvené v pracovní smlouvě, vnitřním předpise či v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovni.
- Dobrovolné – které jsou výrazem cílů personální politiky organizace.

Zdroj managementmania.com dělí zaměstnanecké benefity ještě jinak³⁷:

- Zdravotní benefity (individuální zdravotní péče, placená krátkodobá nemoc tzv. sick days).
- Benefity k důchodu (penzijní připojištění, životní pojištění).
- Benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu (závodní stravování, společenské a kulturní akce, dárky od zaměstnavatele).
- Platové a finanční benefity (třináctý plat, stravenky, příspěvky na dopravu či bydlení).
- Nadstandartní vzdělávání (jazykové vzdělávání, odborné kurzy).

³⁴ KUPKOVÁ, Veronika. Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci a jeho vliv na motivaci CNC operátorů. Brno, 2011. Dostupné také z: https://is.muni.cz/th/uvz6y/Kupkova_Veronika.pdf. Magisterská diplomová práce. Masarykova Univerzita. Str. 11-12

³⁵ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 187

³⁶ SACHAMBULA, Nelson Mendonca. Systém odměňování zaměstnanců. Brno 2018

³⁷ Managementmania: Zaměstnanecké benefity [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits>

- Vybavení zaměstnanců (firemní notebook pro soukromé účely).

Pro správu zaměstnaneckých výhod by měl být založen rozpočet nákladů na tyto výhody, se kterým by se porovnávaly skutečné výdaje. Pomocí vnitropodnikového dotazníkového šetření lze zjistit názory pracovníků na poskytované benefity, což společnosti dává možnost přizpůsobit se více představám svých zaměstnanců³⁸.

Stravenky

Stravenky jsou v České republice základním a nejužívanějším zaměstnaneckým benefitem. Klasickou papírovou nebo digitální formu stravenky poskytuje téměř 60 000 firem asi 1,3 milionu zaměstnancům. Jedná se o nejefektivnější formu účelového příspěvku na stravování pro podniky bez závodní jídelny. Zaměstnavatel platí 55 % z hodnoty stravenky, zbylých 45 % je hrazeno ze mzdy zaměstnance. Příspěvek na stravenku nepodléhá dani z příjmu a není z něj hrazeno sociální ani zdravotní pojištění. Stravenka je z těchto důvodů pro zaměstnance výhodnější než příspěvek ke mzdě, který by musel být zdaněn²⁴.

Od 1. ledna 2020, Ministerstvo práce a sociálních věcí zvýšilo hodnotu stravného na pracovních cestách na 103 Kč na den, čímž se zvýšila hodnota daňově nejvýhodnější stravenky na 131 Kč. Maximální daňově uznatelná výše příspěvku zaměstnavatele na stravování je 72 Kč (70 % stravného)³⁹.

Trendy v oblasti benefitů

Pro zaměstnavatele je důležité, sledovat potřeby svých zaměstnanců. Personalizované benefity nebo tzv. „benefity na tělo“, postupně převládají nad univerzálními balíčky benefitů pro všechny zaměstnance⁴⁰. Dlouhodobé nevyslyšení potřeb jednotlivých zaměstnanců může vést k jejich přechodu ke konkurenci. Rozdíly v potřebách mohou vznikat také díky střetu dvou odlišných generací. Mezi nejžádanější benefity posledních let patří např.: firemní automobil i k soukromým účelům, třináctý plat, 6 týdnů dovolené nebo tzv. „neomezená dovolená“, pružná pracovní doba. Tzv. Cafeteria systém, může být pro zaměstnavatele dobrým způsobem, jak na benefitech ušetřit a zároveň dát zaměstnancům pocit rovnoprávnosti a autonomie. Jeho principem je umožnění výběru z různých alternativ zaměstnaneckých výhod, dle vlastního

³⁸ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, Str. 442

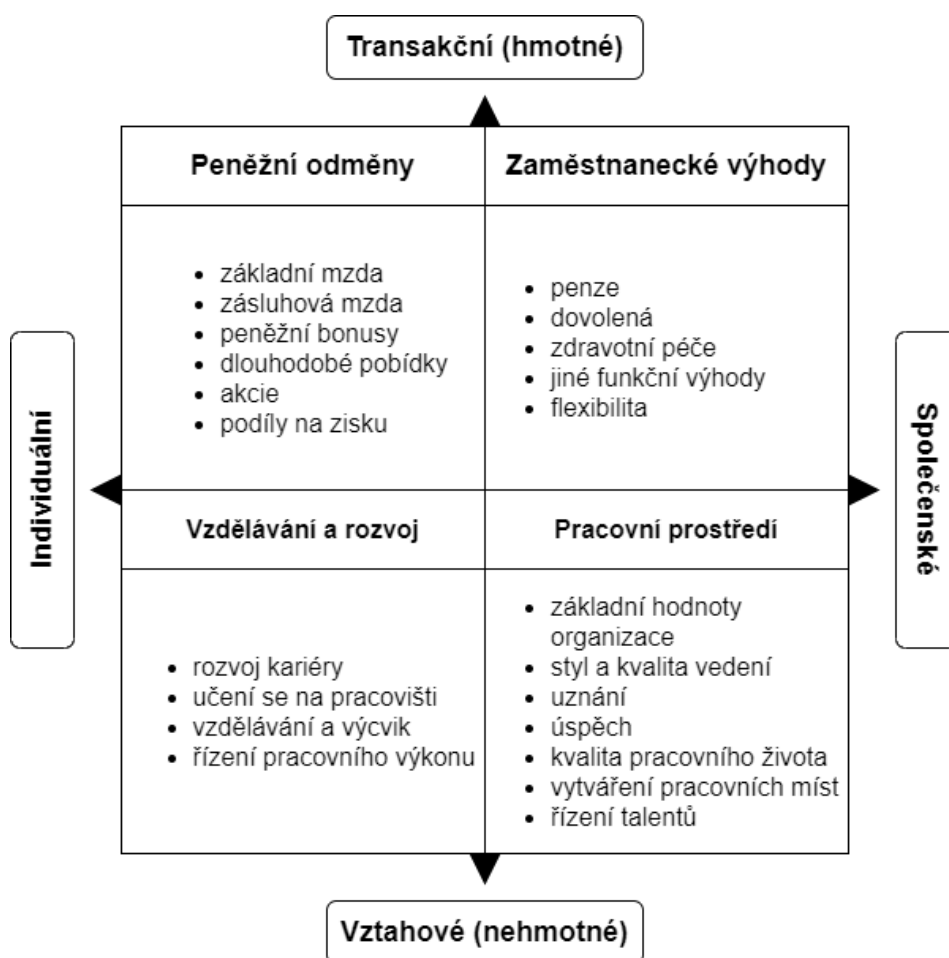
³⁹ Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: https://www.finance.cz/530532-danove-nejvyhodnejši-stravenka/?_fid=mtqx#survey-place

⁴⁰ Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity budoucnosti? | ŽijÚspěšně.cz. ŽijÚspěšně.cz | Úspěch v době internetu v podnikání i životě! [online]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/nejoblíbenější-zamestnanec-benefity-budoucnosti/>

uvážení a potřeb. Možnou nevýhodou tohoto systému je jeho složitost oproti jasně daným benefitům⁴¹.

1.5 Model celkové odměny

Následující model (Obr. 4), znázorňuje celkovou odměnu zaměstnance. Tento model rozlišuje čtyři základní složky celkové odměny a jejich propojením a vyvážením vzniká logický celek. V horních dvou kvadrantech můžeme najít odměny transakčního charakteru. Ve spodních dvou kvadrantech se nacházejí odměny tzv. vztahového charakteru, jejichž úkolem je zvyšovat reálnou hodnotu peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod⁴².



Obr. 3 Model celkové odměny⁴³

⁴¹ BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books a.s. 2005. 284 s. Str. 175-176. ISBN 80-251-0374-9

⁴² ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

⁴³ Vlastní zpracování na základě: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, Str. 522

1.6 Hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení zaměstnanců by měl v nejlepším případě být navázán na systém odměňování. Základním kritériem pro hodnocení by měl být nejen výkon, ale také způsob dosažení cíle. Pokud je hodnocení prováděno správně, může napomáhat k rozvoji kvalifikace pracovníků a zaměstnavatele informuje o výkonech a chování pracovníků. Je jedním z možných kontrolních procesů chodu organizace. Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro následné určování výše mzdy/platu. Pro vhodnou diferenciaci mezd je důležité vzít v úvahu odpovědnosti jednotlivých pozic a vytvořit vhodný mzdový systém⁴⁴.

Zpětná vazba

Každý zaměstnanec potřebuje znát přidanou hodnotu svojí práce vycházející ze zpětné vazby, ať už ve formě ročního ohodnocení pracovního výkonu nebo jen každodenní interakce s nadřízenými. Je třeba aby bylo jasné, co se od zaměstnanců očekává⁴⁴.

Velmi důležité pro rozvoj pracovníků, je také poukazovat na nedostatky či chyby, aby mohlo dojít k jejich zlepšení či napravení. Zpětná vazba, negativní či pozitivní, by měla přicházet bezprostředně a s ohledem na danou situaci. Rozlišujeme dva typy⁴⁴:

- Operativní – především ke zhodnocení jednotlivých úkolů se zaměřením na včasnost a kvalitu.
- Dlouhodobé – je vnímáno jako celková kompetence zaměstnance k plnění úloh a bývá prováděno řízeným (hodnotícím) rozhovorem.

Hodnotící rozhovor

Jedná se o dialog mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Důvodem je srovnání očekávaných výstupů práce s těmi reálnými. Diskuse by se také měla týkat budoucího rozvoje a vztahu zaměstnance k firemním myšlenkám a své pracovní pozici⁴⁴.

⁴⁴ SACHAMBULA, Nelson Mendonca. Systém odměňování zaměstnanců. Brno 2018

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Základní informace o společnosti

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 6. května 1996 u Krajského soudu v Brně.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (nákup, skladování a prodej zdravotnického materiálu).

CZ-NACE: 00

Zaměstnanci: 25.

Statutární orgán: 2 jednatelé⁴⁵.

2.2 Popis společnosti

Společnost působí na trhu od roku 1992. Náplní činnosti společnosti je především dovoz a distribuce zdravotnického materiálu a techniky vysoké kvality. Dále se společnost snaží vyhledávat stále nové nebo inovované výrobky, jak pro nemocniční zařízení, tak pro soukromé lékaře⁴⁶.

Současně neméně významnou činností, kterou se společnost zabývá, je pořádání odborných přednášek a sympozií zaměřených na specifické oblasti ve zdravotnictví. Zástupci společnosti se také účastní celé řady domácích a zahraničních kongresů a seminářů. Jeho snahou je též podporovat vzdělávání lékařů a zdravotních sester v jejich oborech, s následnou výměnou informací mezi odbornou veřejností. Vzhledem k dlouhotrvající spolupráci se zahraničními subjekty se společnost zabývá také odborným poradenstvím⁴⁶.

Vedení společnosti sídlí v Brně, odkud se vyřizují veškeré objednávky. Distribuční síť společnosti pokrývá území celé České republiky. Pravidelně zásobuje přes 100 nemocnic a počet zákazníků se pohybuje kolem jednoho tisíce. Díky moderním informačním systémům, společnost zajišťuje rychlou fakturaci a rozvoz zboží přímo k zákazníkům⁴⁶.

⁴⁵ Obchodní rejstřík firem-vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem-vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz>

⁴⁶ Příručka společnosti vypracovaná podle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 13485, ČSN EN ISO 14001

V důsledku dynamického rozvoje společnosti byla v roce 2000 založena pražská pobočka společnosti, která sídlí přímo v areálu FN Motol. Jejím úkolem je zajistit dostupnost a větší spokojenost zákazníků v Čechách. Třetí pobočkou společnosti, je pobočka v Bratislavě na Slovensku, kde jsou vyřizovány objednávky pro Slovenskou republiku⁴⁷.

2.3 Analýza vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování

Vnější faktory

Ekonomické faktory

Ekonomickou situaci nejen v České republice významně ovlivnila pandemie COVID-19. Provoz společnosti byl v době nouzového stavu omezen a byl vyvíjen tlak na snižování cen. Společnost nakupuje podstatnou část svého zboží ze zahraničí a obvykle nakupuje v zahraničních měnách EUR, USD a platby přijímá v CZK. Předními dodavateli jsou asijské státy, Velká Británie, Polsko, Francie, Itálie a zdravotnický materiál, který je exportován do České republiky je proclíváný. Společnost tak vykazuje kurzové ztráty. Dodavatelé požadují platby předem a zvýšily se také náklady na dopravu zboží. V současné situaci také dochází ke zhoršení platební morálky odběratelů, což vede ke snížení disponibilních platebních prostředků⁴⁸.

Obor ekonomické činnosti

Specifikace dle CZ-NACE je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavní činností obchodní společnosti je nákup, a především prodej zdravotnického materiálu. Díky této skutečnosti, je systém odměňování do značné míry ovlivňován ziskem, kterého společnost dosahuje. Výše variabilní části odměny obchodních zástupců je závislá na jejich výkonu (prodeji). Jelikož vstup nové konkurence na trh není příliš častý, trh je ustálený⁴⁹.

Politické faktory

Podnikatelská sféra v zemi je ovlivňována politickým působením. Nemocnice spadající do státního sektoru, jsou největšími odběrateli sledované společnosti. Z tohoto důvodu je finanční situace společnosti ovlivňována výší příspěvku, který vláda nemocničním zařízením vyčleňuje⁴⁸.

⁴⁷ Příručka společnosti vypracovaná podle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 13485, ČSN EN ISO 14001

⁴⁸ Řízený rozhovor, 2020

⁴⁹ Vlastní zpracování, 2020

V dubnu 2020 byl vládou schválen jednorázový příspěvek šesti státním nemocnicím v celkové výši 6,6 miliard korun. Cílem příspěvku je oddlužení velkých nemocnic. Mezi nemocnice, které mají dlouhodobý problém s úhradou svých závazků, vybrané pro obdržení příspěvku patří: Všeobecná fakultní nemocnice, Fakultní nemocnice Královské Vinohrady, Nemocnice na Bulovce, Thomayerova nemocnice, Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně a Fakultní nemocnice Brno. Členové vlády věří, že pomoc zadluženým nemocnicím je zásadním krokem ke stabilizaci českého zdravotnictví v době pandemie⁵⁰.

Konkurence

Konkurence sledované společnosti je rozmanitá. Je třeba brát v úvahu jak konkurenci tuzemskou, tak konkurenci zahraniční. Vliv konkurence se projevuje v ceně a v množství dodávaného zboží, a také do jisté míry ovlivňuje cenu práce. V současné době je vyvíjen velký tlak na snižování cen. Konkurenci lze rozdělit dle velikosti do tří skupin, a to na společnosti nadnárodní, např.: Promedica Praha Group, a.s., HARTMANN – RICO, a.s., B. Braun Medical s.r.o., dále na společnosti ze středního segmentu jako jsou např.: MAPO Medical s.r.o. či Perfect Distribution, a.s., anebo společnosti menší, podobné velikosti jako sledovaný podnikatelský subjekt, např.: Mediform, spol. s.r.o, Distrimed s.r.o, MEDISUN profi s.r.o. Sledovaná společnost je jako menší podnikatelská jednotka schopný lépe, rychleji a pružněji reagovat na poptávku. Konkurence představuje hrozbu v podobě odchodu interních zaměstnanců (především obchodních zástupců) ke konkurenci, kvůli mzdovým či jiným podmínkám. Je třeba udržovat přehled o podmínkách nabízených konkurencí a průběžně se přizpůsobovat⁵¹.

Zaměstnanost

Stav nezaměstnanosti má vliv na strategii systému odměňování zaměstnanců. Nezaměstnanost v posledních měsících zaznamenala růst. Podíl nezaměstnaných osob v okrese Brno-město, se od ledna do dubna 2020 zvýšil z 3,8 % na 4,5 %. Nárůst podílu nezaměstnanosti je tedy 0,7 %. Především malé a střední společnosti se mohou potýkat s finančními problémy a propouštět některé ze svých zaměstnanců. Vedení sledované společnosti v současné době neplánuje propuštění svých zaměstnanců⁵².

⁵⁰ Vláda schválila jednorázový příspěvek ve výši 6,6 miliard na oddlužení státních nemocnic. Ministerstvo zdravotnictví České republiky [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/dokumenty/vlada-schvalila-jednorazovy-prispevek-ve-vysi-6-6-miliard-na-oddluzeni-statnich-_19097_1.html

⁵¹ Řízený rozhovor, 2020

⁵² Měsíční-MPSV Portál. Průvodce-MPSV Portál [online]. Copyright © [cit. 30.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni>

Vnitřní faktory

Strategie firmy

Dlouhodobým cílem společnosti je dosáhnout konkurenční výhody na trhu zdravotnického materiálu. Dále je zde snaha o dlouhodobou spokojenost na straně zákazníka a navázání osobního kontaktu. Velmi důležitá je také spokojenost zaměstnanců a velký důraz je kladen na podporu jejich rozvoje. Společnost aplikuje systém managementu kvality⁵³.

Finanční situace společnosti

Finanční situace společnosti má velký vliv na výši mzdy. Pokud společnost prosperuje, tzn. vytváří zisk, promítne se tato skutečnost do variabilní složky zaměstnaneckých mezd.

Následující tabulka (tabulka č.1), zobrazuje hodnoty indexu IN05. Jedná se o bankrotní a bonitní index, sloužící k analýze finanční situace společnosti. Tento index je českými ekonomy dlouhodobě považován za nejvhodnější pro hodnocení českých společností⁵⁴.

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	Koef.
x1 (A/cizí zdroje)	1,41	1,43	1,56	1,33	1,43	0,13
x2 (EBIT/náklad. Úroky)	6,48	4,46	9,00	9,00	9,00	0,04
x3 (EBIT/A)	0,04	0,03	0,12	0,09	0,07	3,97
x4 (výnosy/A)	0,91	0,93	0,97	1,15	1,19	0,21
x5 (OA/krátk. Závazky)	1,35	1,44	1,24	1,31	1,36	0,09
IN05	0,91	0,81	1,35	1,25	1,20	
Výsledek	šedá zóna	ohrožení	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	

Tabulka 1 Model index IN05⁵⁵

Hodnota koeficientu X2 byla v letech 2017 až 2019 upravena na hodnotu 9, což je dle autorů maximální použitelná hodnota tohoto koeficientu. Maximální hodnota je dána skutečností, že nákladové úroky se mohou snadno limitně blížit nule⁵⁴.

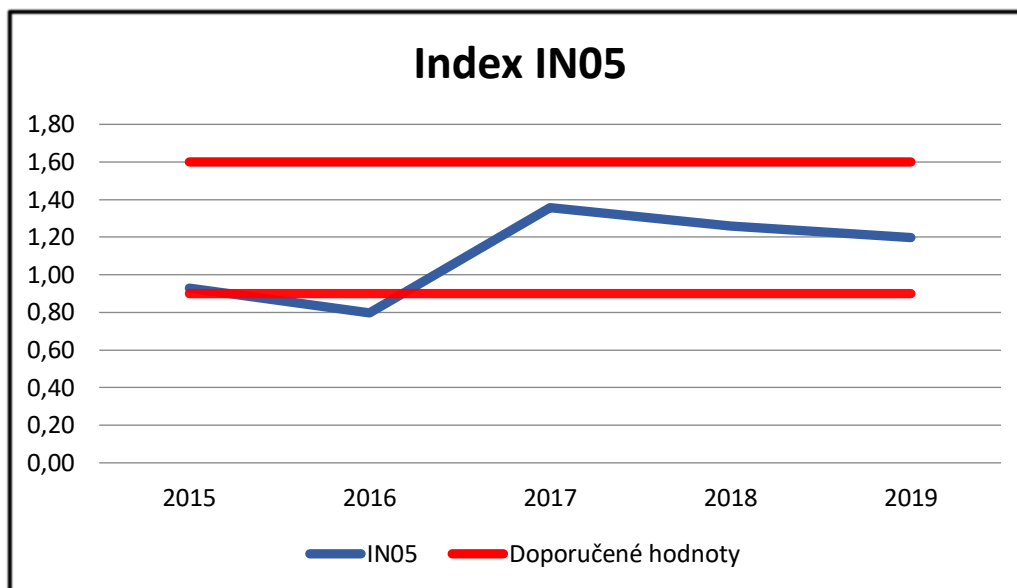
Pokud je výsledná hodnota indexu nižší než 0,9 sledovaná společnost je ohrožena vážnými finančními problémy. Hodnoty vyšší než 1,6 naopak značí dobrou finanční situaci. Z výsledků je patrné, že společnost byla ve finančním ohrožení v roce 2016. V ostatních letech sledovaného období se společnost pohybuje v tzv. šedé zóně, není tedy v přímém ohrožení. Hodnoty mají

⁵³ Řízený rozhovor, 2020

⁵⁴ IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

⁵⁵ Vlastní zpracování, 2020

od roku 2017 klesající trend, což značí zhoršující se finanční situaci. Lze předpokládat, že vzhledem k současné situaci, se hodnota tohoto indexu nezlepší ani v dalším období⁵⁶.



Graf 1 Index IN05⁵⁷

Změny ve výši výsledků hospodaření v jednotlivých účetních obdobích jsou zobrazeny v následující tabulce (tabulka č. 2).

	změna 15/16		změna 16/17		změna 17/18		změna 18/19	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	-1933	-77,80 %	11573	2104,2 %	-4579	-37,80 %	-2802	-37,10 %

Tabulka 2 Změny ve výsledku hospodaření

Jak již hodnoty indexu IN05 napovídaly, největšího výsledku hospodaření společnost dosáhla mezi lety 2016 a 2017.

Následující tabulka (tabulka. 3) zobrazuje změny v osobních nákladech z výkazu zisků a ztrát.

	změna 15/16		změna 16/17		změna 17/18		změna 18/19	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Osobní náklady (v tis. Kč)	135	1,30 %	3621	34,00 %	1580	11,10 %	957	6,00 %

Tabulka 3 Změny v osobních nákladech⁵⁸

⁵⁶ IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

⁵⁷ Vlastní zpracování, 2020

⁵⁸ Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky č. 3 je patrné, že k největší změně ve výši osobních nákladů došlo mezi lety 2016 a 2017. Mezi těmito lety došlo k navýšení počtu zaměstnanců, také v souvislosti s výsledkem hospodaření.

Styl řízení a vztahy na pracovišti

Styl řízení ve společnosti je převážně demokratický. Ředitel společnosti se podílí jak na řízení, tak na jejím chodu. Zaměstnancům je dán prostor pro realizaci. Ředitel vstupuje do rozhodování a chodu společnosti v klíčových situacích a ponechává si konečné rozhodující právo. V případě rozhodování týkajícího se zásadních otázek, je rozhodovací proces směřován přímo k vlastníkům společnosti⁵⁹.

Na základě vlastních zkušeností, panuje na pracovišti dobré pracovní klima. Tato skutečnost napomáhá k dlouhodobému udržení kvalitních zaměstnanců. Kolektiv pracuje jako tým a panuje přátelská atmosféra v téměř neformálním prostředí⁵⁸.

Společnost se snaží nejen o zajištění zisku, ale také o budování lepší životní úrovně a dobrého jména⁵⁹.

Organizační kultura

Organizační struktura společnosti je lineární, a je dále rozdělena dle pracovního zařazení a prováděných činností⁶⁰.

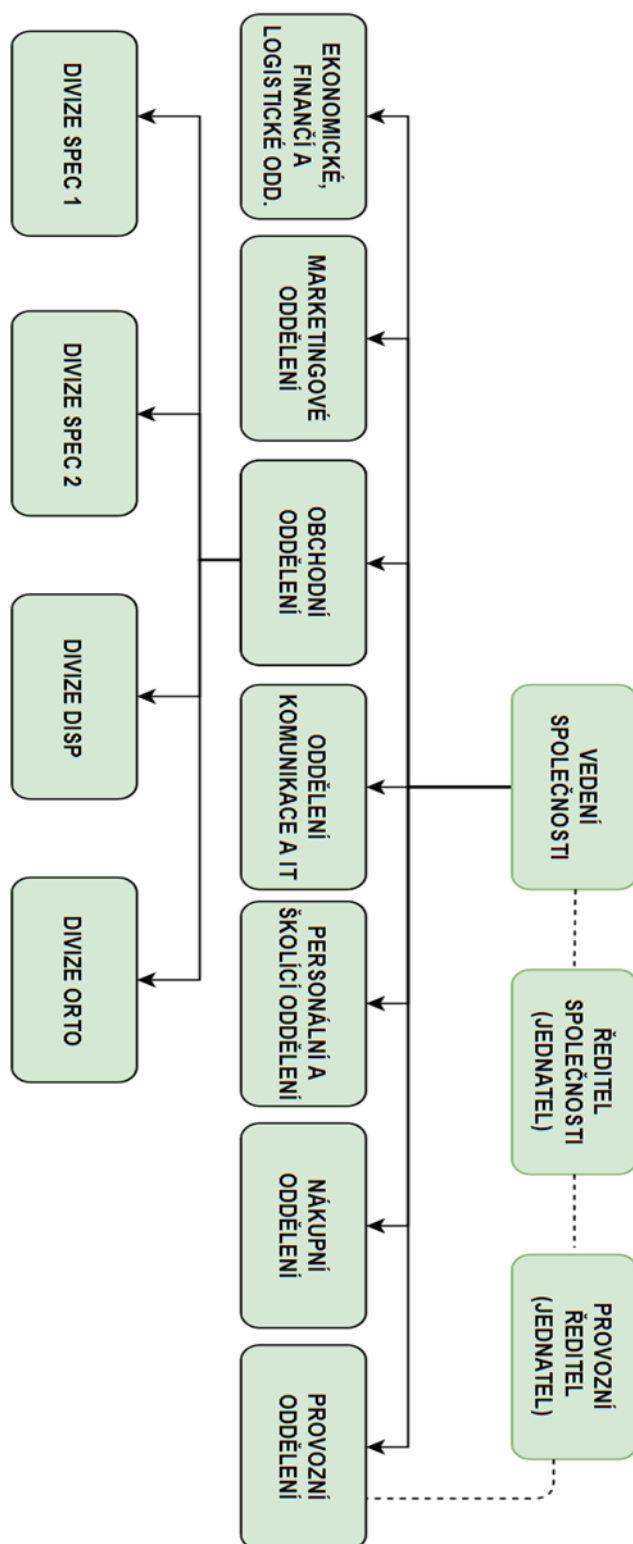
Hlavní činností společnosti je činnost obchodní a jednotlivé cíle jsou určovány dle pracovních skupin, kdy jedna skupina je orientována na finanční výkonnost a druhá na výkonnost množstevní. Obchodní zástupci jsou dále dělení dle zaměření. Společnost v této době zaměstnává 21 interních zaměstnanců a 4 externí zaměstnance. V případě potřeby vyskladnění velkého množství zboží z kamionu, využívá společnost pomoci externích brigádníků. Obchodní oddělení je dle územního členění rozděleno na Divizi Morava a Divizi Čechy. V čele společnosti jsou dva jednatelé a obě obchodní divize jsou řízeny provozním ředitelem ze sídla společnosti v Brně⁶¹.

⁵⁹ Řízený rozhovor, 2020

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. Str 204

⁶¹ Řízený rozhovor, 2020

Následující obrázek (obrázek č. 4) zobrazuje organizační strukturu společnosti.



Obr. 4 Organizační struktura⁶²

⁶² Vlastní zpracování, 2020

Technologie a systémy

Pro potřeby společnosti se využívá dvou typů informačních systémů. Prvním je na míru implementovaný informační systém ABRA GEN, ve kterém se zpracovává následující⁶³:

- Administrace.
- Adresář.
- Banka.
- CRM (customer relationship management).
- Elektronická evidence tržeb.
- Majetek.
- Mzdy a personalistika.
- Nákup.
- Pokladna.
- Prodej.
- Reporty.
- Skladové hospodářství.
- Účetnictví.

Správa pobočky na Slovensku je prováděna v systému Money S3. Dále jsou zaměstnancům pomocí interního informačního systému společnosti (SIIS) sdíleny důležité dokumenty a informace pro činnost firmy, jako například: katalogy a ceníky, týdenní plány, zprávy a reporty, kontakty apod. Interní komunikace probíhá skrze interní elektronický komunikační systém. Pro poskytování služeb je užíváno především skladového systému⁶³.

Informační systémy jsou spravovány externím subjektem a odpovědnost za činnost těchto systémů má provozní ředitel⁶⁴.

Činnost zaměstnanců se řídí vnitřní směrnicí, která slouží jako podklad pro stanovení cílů na konkrétní období. Úkolem obchodních zástupců je plnění ročních plánů. Roční plán obsahuje kvartální a půlroční cíle, sestávající se například ze ziskovosti, výše obratu, prodeje určitého produktu či počtu prodaných kusů. Na základě těchto systémů je ovlivňována výše variabilní části peněžní odměny⁶³.

⁶³ Příručka společnosti vypracovaná podle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 13485, ČSN EN ISO 14001

⁶⁴ Řízený rozhovor

2.4 Systém odměňování ve společnosti

Mzdová pravidla pro výplatu mezd zaměstnanců jsou upravena ve vnitřním mzdovém předpise. Zaměstnanci jsou pro výpočet mezd rozděleni do následujících 4 skupin⁶⁵:

1. Ředitel, provozní ředitel.
2. Obchodní ředitel, vedoucí marketingu.
3. Obchodní zástupci.
4. Režijní pracovníci.

Každá skupina má odlišné parametry pro výpočet mzdy. Tato mzda má základní neměnnou složku a dále nenárokovou variabilní složku. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni v závislosti na zisku společnosti. V závislosti na zisku společnosti mohou být vypláceny roční bonusy⁶⁵.

Pravidla pro výplatu mzdy, jsou dány vnitřním mzdovým předpisem společnosti, který rozlišuje obchodní zástupce a režijní pracovníky⁶⁵.

Pokud je vysláno nové pracovní místo, proběhne výběrové řízení prováděné buď samotnou společností nebo externí personální agenturou. Tímto výběrovým řízením se vyselektují vhodní uchazeči, kteří jsou pozváni na první kolo pohovorů. V některých případech může zaměstnavatel vyžadovat pohovor s psychologem. Zkušební doba jsou 3 měsíce. Pokud jsou zaměstnavatel i zaměstnanec po uplynutí zkušební doby spokojeni, proběhne pohovor a sepsání pracovní smlouvy⁶⁶.

Pracovní doba zaměstnanců je 40 hodin týdně. Zaměstnanci pracují od 7:00 do 15:30, tzn. 8 hodin denně + 30 minut přestávka na oběd⁶⁵.

2.4.1 Obchodní zástupci

Peněžní odměna

Obchodní zástupci jsou odměňováni⁶⁷:

- A. Základní mzdou, stanovenou mzdovým výměrem.

⁶⁵ Řízený rozhovor, 2020

⁶⁶ Příručka společnosti vypracovaná podle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 13485, ČSN EN ISO 14001

⁶⁷ Mzdový předpis vydaný dle ustanovení § 113 odst. 1 a § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů

B. Pohyblivou složkou mzdy č. 1, kterou se rozumí „výkonová odměna“. Ta je stanovena buď v určité výši fixní částkou, nebo proměnlivě v závislosti na provizním systému, je-li vyšší než fixní částka. Tzn. pokud je odměna stanovena provizním systémem vyšší než fixní částka, bude vyplacena tato provizní odměna. Pokud je odměna stanovena provizním systémem nižší než fixní částka, bude vyplacena výkonová odměna právě ve formě fixní částky.

Výkonová odměna ve formě fixní částky se stanovuje v těchto částkách: 10 000 Kč – 16 000 Kč, 15 000 Kč – 20 000 Kč nebo 20 000 Kč – 30 000 Kč v závislosti na zkušenostech a zařazení obchodního zástupce (divize SPEC/DISP). Toto zařazení určí ředitel společnosti, případně obchodní ředitel a je konkrétně stanoveno ve mzdovém výměru zaměstnance⁶⁸:

JUNIOR 10 000 Kč – 16 000 Kč.

SPECIALISTA 15 000 Kč – 20 000 Kč.

SENIOR 20 000 Kč – 30 000 Kč.

Pokud obchodní zástupce dlouhodobě nedosahuje odměn za výkonnost provizním systémem, nárok na odměnu za výkonnost fixní částkou se garantuje po dobu 3-12 měsíců po sobě jdoucích v závislosti na zkušenostech a zařazení obchodního zástupce (divize SPEC/DISP). Délku garance určí ředitel společnosti, případně obchodní ředitel a je konkrétně stanovena ve mzdovém výměru zaměstnance⁶⁸.

Výkonová odměna ve formě provizního systému se skládá z odměny odpovídající části marže a obratu dosažené v rámci prodeje obchodního zástupce a části marže dosažené celou společností⁶⁸.

Výkonová odměna v konkrétním vyjádření⁶⁸:

- a) 1,1 % z marže obchodního zástupce do 400 000 Kč dosažené v daném období a 4 % z marže obchodního zástupce od 400 001 dosažené v daném období.
- b) 1,2 % z obratu obchodního zástupce dosaženém v daném období.
- c) 0,07 % z celkové marže společnosti dosažené v daném období.

Marží obchodního zástupce se rozumí marže dosažená při prodeji zboží zákazníkům v daném období, zpravidla v kalendářním měsíci, tj. souhrn prodejní ceny dosažené při prodeji

⁶⁸ Mzdový předpis vydaný dle ustanovení § 113 odst. 1 a § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů

zákazníkům po odečtení nákladů na pořízení zboží či služeb zaměstnavatelem a po odečtení všech zpětných bonusů a dobropisů⁶⁹.

Marží společnosti je souhrn realizovaného prodeje v daném období po odečtení nákupní ceny zboží či služeb zaměstnavatelem a po odečtení všech zpětných bonusů a dobropisů⁶⁹.

Nárok na odměnu za výkonnost vzniká pouze za předpokladu řádného plnění následujících kritérií⁶⁹:

- Pravidelné návštěvy zákazníků a činnosti vedoucí k uzavření obchodu.
- Vypracovávání nabídek.
- Řádné a včasné vyplňování CRM systému.
- Znalost produktů a aktivní vzdělávání.
- Uzavírání obchodů pouze s bonitními (důvěryhodnými) zákazníky.
- Neustálá snaha o rozšiřování sortimentu.
- Spolupráce s ostatními odděleními v plném rozsahu.
- Řádné plnění úkolů a plánů společnosti.
- Dodržování pracovní doby a řádné plnění dalších běžných pracovních povinností.

C. Pohyblivou složkou mzdy č. 2, kterou se rozumí „čtvrtletní odměna“. Tato odměna se vyplácí na základě návrhu obchodního ředitele a schválení ředitele, a to za plnění úkolů nad rámec svých běžných povinností. Odměna je nenároková.

D. Pohyblivou složkou mzdy č. 3, kterou se rozumí „věrnostní odměna“, která může být vyplacena ve výši 5 000 Kč za 1-2 odpracované roky, 10 000 Kč za 3-4 odpracované roky, 15 000 Kč za 5 a více odpracovaných let. Odměna je nenároková, o jejím vyplacení rozhoduje ředitel společnosti v případě řádného a soustavného plnění všech pracovních povinností zaměstnance.

Odměna z marže i obratu se stanoví samostatně vždy pro dané rozmezí marže a obratu. Tedy pokud bude zaměstnanci vyplácena odměna z marže či obratu, bude tato odměna stanovena pro každou úroveň dle procentní sazby zvlášť a následně sečtena⁶⁹.

⁶⁹ Mzdový předpis vydaný dle ustanovení § 113 odst. 1 a § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů

Vysvětlení některých pojmů

Marže – vyjadřuje rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou na zboží nebo služby.

Obrat – množství finančních prostředků přijatých ekonomickým subjektem za konkrétní období⁷⁰.

Zpětná vazba

Zpětná vazba u obchodních zástupců probíhá na několika úrovních. Obchodní zástupci jsou povinni pravidelně vyplňovat CRM systém. Dále podávají týdenní zprávy a probíhají měsíční porady, na kterých jsou probírány jednotlivé výsledky a plány na další měsíc. Zaměstnavatel provádí kvartální a celoroční hodnocení, kde jsou hodnoceny výkony jednotlivých obchodních zástupců⁷¹.

2.4.2 Režijní pracovníci

Peněžní odměna

Režijní pracovníci jsou odměňováni⁷²:

- A. Základní mzdou, stanovenou mzdovým výměrem. U režijních pracovníků základní mzda činí 20 000 Kč.
- B. Pohyblivou složkou mzdy, kterou se rozumí „výkonová odměna“. Odměna se stanovuje fixní a variabilní částkou:
 - a) fixní částkou ve výši 30 000 Kč, která je vyplácena měsíčně a je nenároková.
 - b) variabilní částkou vyjádřenou ve výši 13,5 % z části marže, která vyjadřuje její podíl ve výši 1,25 % z celkové marže (pokud její výše dosáhne alespoň 2,8 mil. Kč). Každé čtvrtletí mohou být procentní podíly přehodnocovány. Mohou se měnit ve vztahu k počtu režijních zaměstnanců, případně k výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o nenárokovou čtvrtletní odměnu. Polovina této odměny může být vyplácena zálohově každý měsíc a druhá polovina může být vyplácena kvartálně. K vyplácení této odměny dochází po zkušební době.

⁷⁰ Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk – základní pojmy, které se pletou - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>

⁷¹ Řízený rozhovor, 2020

⁷² Mzdový předpis vydaný dle ustanovení § 113 odst. 1 a § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů

- c) variabilní částkou ve výši 5 000 Kč za 1-2 odpracované roky nebo 10 000 Kč za 3-4 odpracované roky nebo 15 000 Kč za 5 a více let dle počtu odpracovaných let ve společnosti. Odměna je nenároková, je vyplácena jednou ročně k datu nástupu zaměstnance a o jejím vyplacení rozhoduje ředitel společnosti v případě řádného a soustavného plnění všech pracovních povinností zaměstnance.

Zpětná vazba

Režijní pracovníci prochází jednou za dva roky personálním auditem, kde se vyhodnocují jejich vlastnosti. Jednou za rok probíhá pohovor s ředitelem společnosti. Zaměstnavatel také provádí čtvrtletní hodnocení a zaměstnanci podávají měsíční zprávy⁷³.

2.4.3 Zaměstnanecké bonusy

Společnost poskytuje svým zaměstnancům celou řadu bonusů. Tyto bonusy jsou poskytovány všem zaměstnancům nebo na základě pracovního rozdělení. Mezi základní poskytované bonusy patří stravenky, jejichž jednotná hodnota je stanovena ve výši 130 korun (daňově nejvýhodnější), kdy zaměstnavatel hradí 55 % z nominální hodnoty stravenky. Dalším bonusem, poskytovaným všem zaměstnancům, je mobilní telefon pro pracovní a osobní účely, včetně zlevněného firemního tarifu. Zaměstnancům je také poskytován příspěvek na sportovní aktivity ve formě Multisport karty, která se v posledních letech stala oblíbeným a vyhledávaným benefitem. Firemní automobil je poskytován obchodním zástupcům, pro pracovní cesty k zákazníkům. Pokud je firemní automobil poskytnut některému ze zaměstnanců, může jej využívat i pro osobní účely. V neposlední řadě pořádá společnost letní i zimní teambuildingové akce, které napomáhají k soudržnosti a dobré pracovní morálce týmu⁷³.

2.4.4 Vzdělání a rozvoj

Společnost si zakládá na svých zaměstnancích. Každý pracovník je kvalitně proškolen a je kladen důraz na jeho další rozvoj. Spokojenost zaměstnanců je také velmi důležitá, a proto se zaměstnanci pravidelně účastní sociálních školení, zaměřených především na komunikaci a zvládání stresu. Zaměstnanci jsou do jednotlivých skupin vybíráni dle různých kritérií. Obchodní zástupci jsou dle zkušeností rozděleni na: Junior, Specialista a Senior. Zvláštní skupinou obchodních zástupců je Specialista Junior, což je zaměstnanec bez dostatečného množství zkušeností, podstupující výcvikový program. Obchodní zástupce Senior pracuje

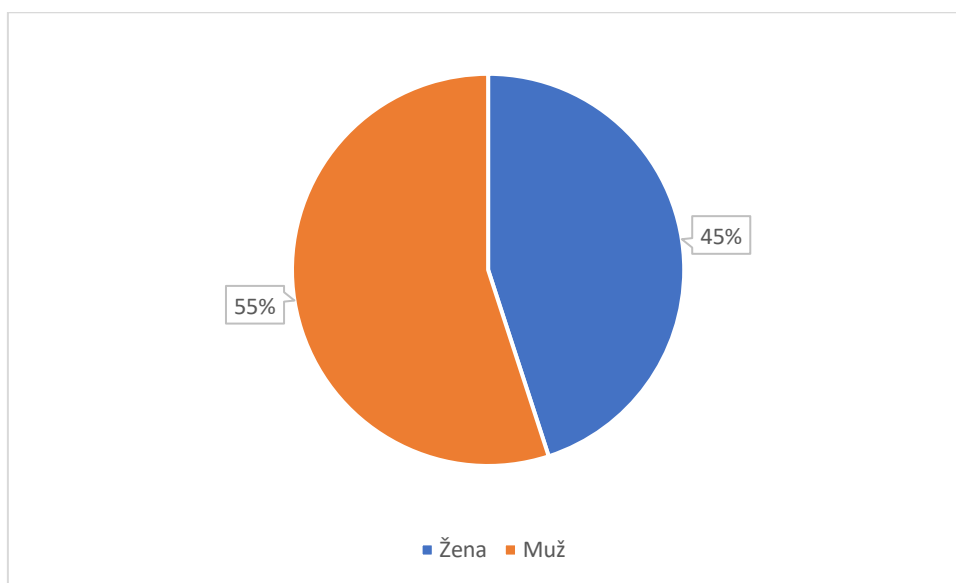
⁷³ Řízený rozhovor, 2020

samostatně a Specialista je zaměstnanec, který je odborníkem ve svém oboru a je schopen školit ostatní zaměstnance, napomáhá při určování prodejní strategie a je znalcem trhu i podmínek prodeje⁷⁴.

2.5 Dotazníkové šetření

Spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření. obsahuje 11 uzavřených a 2 otevřené otázky. Dotazník byl sestaven v elektronické podobě, byl anonymní a zaměstnancům byl rozeslán asistentkou jednatele společnosti na firemní e-mail. Otázky jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců se systémem jako celkem a také na výši peněžní odměny či spokojenost s nabízenými benefity. Vyplnění dotazníku zabralo zhruba 2 minuty. Celkový počet rozeslaných dotazníků odpovídá počtu zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 20 z 25 tedy 80 %. V případě interních zaměstnanců společnosti v Brně byla návratnost 100%, údaje tedy mají výpovědní hodnotu. Výsledky dotazníku budou zobrazeny do grafů a tabulek v následující části.

Dotazníková otázka č. 1: Vaše pohlaví



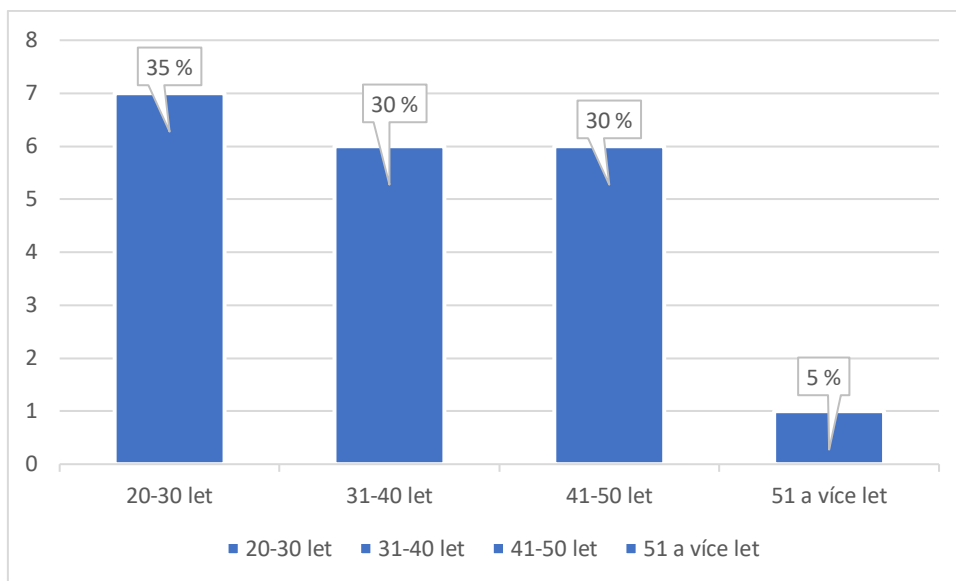
Graf 2 Pohlaví⁷⁵

Z grafu 2 je patrné, že z 20 respondentů bylo 11 mužů a 9 žen. Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců je 45 % a mužů je zbylých 55 %. Společnost má tedy téměř vyrovnaný poměr pohlaví.

⁷⁴ Řízený rozhovor, 2020

⁷⁵ Vlastní zpracování, 2020

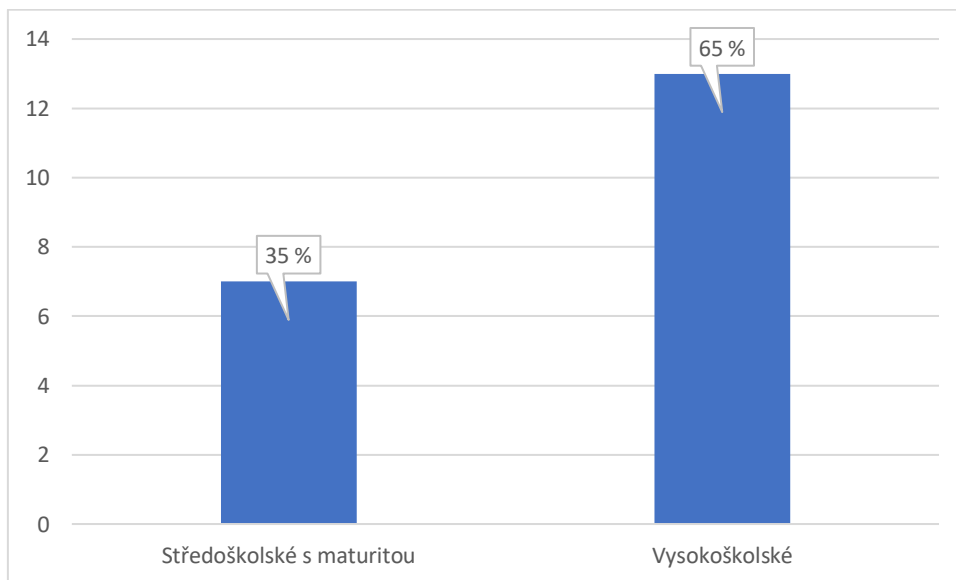
Dotazníková otázka č. 2: Kolik je Vám let?



Graf 3 Věk⁷⁶

Na grafu č. 3 lze vidět, že věková struktura zaměstnanců ve věku od 20 do 50 let se v jednotlivých kategoriích pohybuje kolem 30 % a je tak velmi vyrovnaná. Pouze jeden z dotázaných zaměstnanců je starší 51 let.

Dotazníková otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



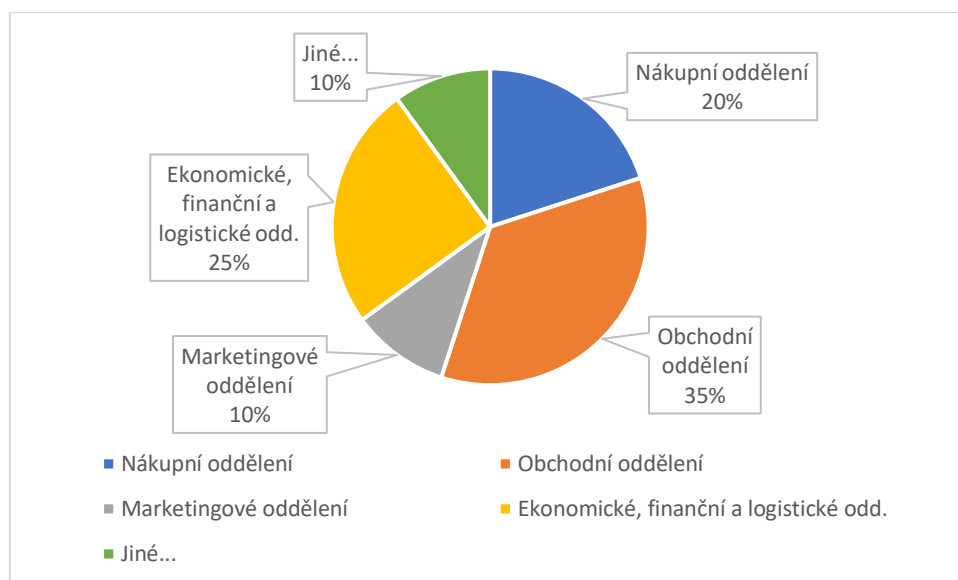
Graf 4 Vzdělání⁷⁷

⁷⁶ Vlastní zpracování, 2020

⁷⁷ Vlastní zpracování, 2020

Na grafu č. 4 je zobrazeno nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, přesněji 13 zaměstnanců. Zbýlých 7 respondentů má vzdělání středoškolské s maturitou. Jiné odpovědi se v dotazníku nevyskytovaly.

Dotazníková otázka č. 4: Do jakého oddělení spadá Vaše pracovní pozice?



Graf 5 Pracovní pozice⁷⁸

Pracovní pozice	Responzí
Nákupní oddělení	4
Obchodní oddělení	7
Marketingové oddělení	2
Ekonomické, finanční a logistické odd.	5
Jiné...	2

Tabulka 4 Pracovní pozice⁷⁹

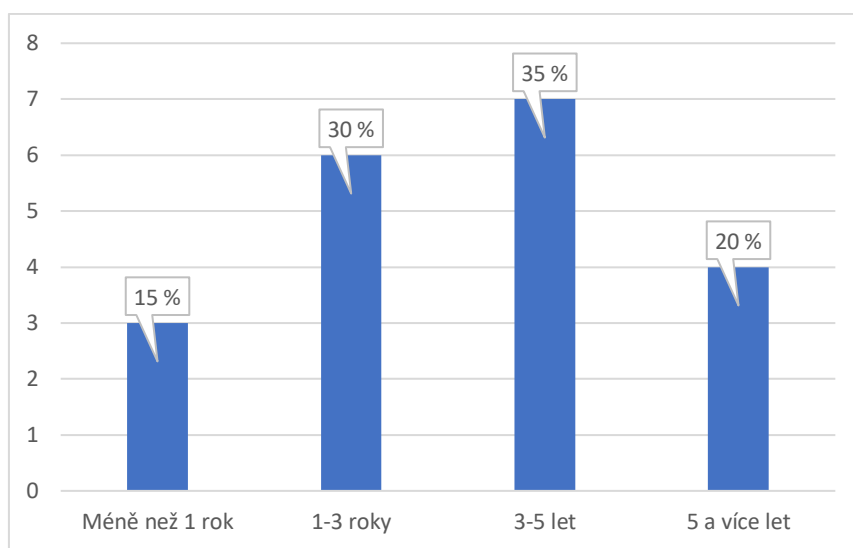
Na grafu č. 5 lze vidět procentuální zastoupení jednotlivých oddělení a tabulka č. 4 obsahuje přesné hodnoty. Je patrné, že nejvíce zaměstnanců má obchodní oddělení, můžeme tedy říct, že 35 % zaměstnanců tvoří obchodní zástupci. Je to dáno skutečností, že primární podnikatelskou činností je právě obchod.

Dvě pozice, spadající do kategorie jiné, jsou asistentka jednatele a personalistka.

⁷⁸ Vlastní zpracování, 2020

⁷⁹ Vlastní zpracování, 2020

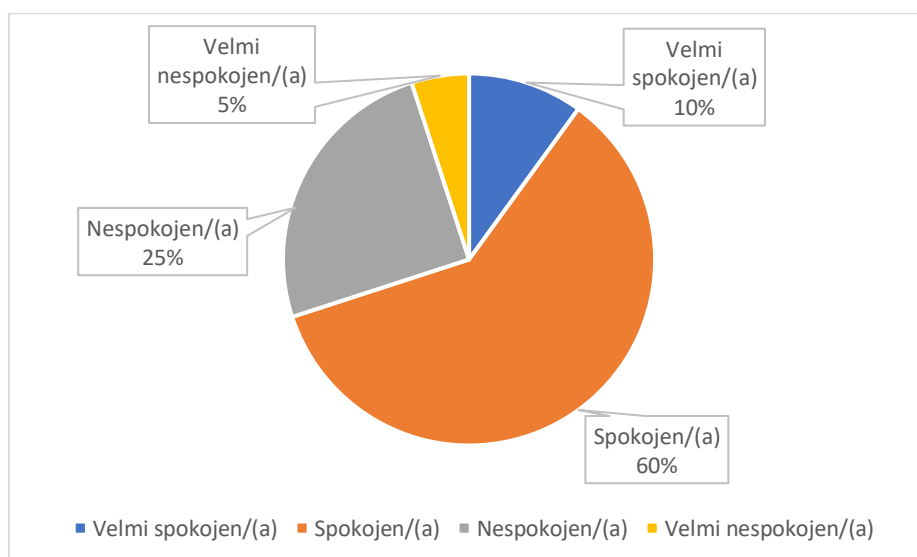
Dotazníková otázka č. 5: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?



Graf 6 Délka zaměstnání ve firmě ⁸⁰

Graf č. 6 vyjadřuje rozdělení zaměstnanců dle délky zaměstnání ve společnosti. V posledním roce byli přijati 3 noví zaměstnanci, přesněji do obchodního, nákupního a ekonomického oddělení. Čtyři zaměstnanci pracují ve společnosti pět a více let. Tito zaměstnanci jsou velmi hodnotní především díky jejich zkušenostem, které mohou předávat novějším kolegům. Společnost by se měla snažit tyto zaměstnance udržet.

Dotazníková otázka č. 6: Do jaké míry jste spokojen/(a) se systémem odměňování v podniku?



Graf 7 Spokojenost se systémem odměňování ⁸¹

⁸⁰ Vlastní zpracování, 2020

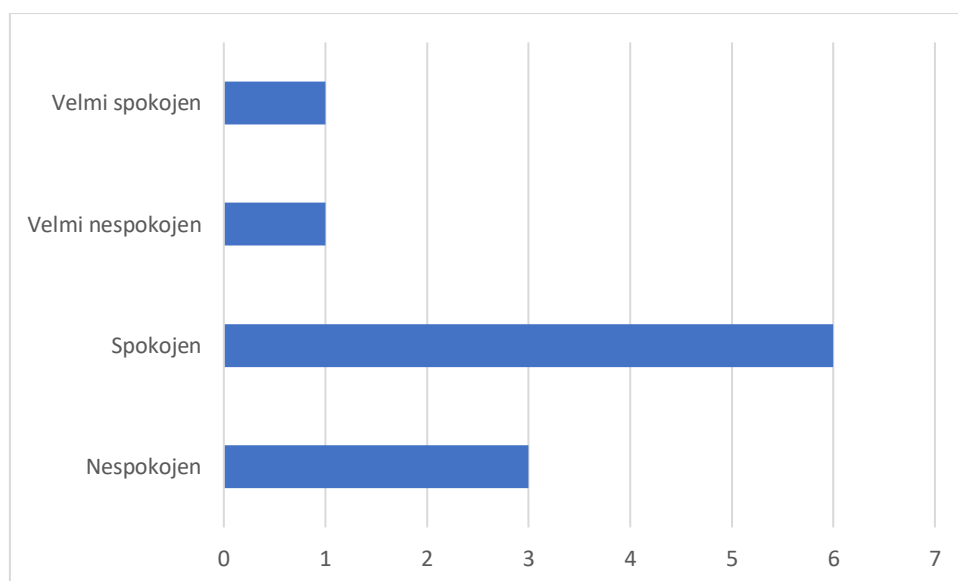
⁸¹ Vlastní zpracování, 2020

Spokojenost se systémem odměňování	Responzí
Velmi spokojen/(a)	2
Spokojen/(a)	12
Nespokojen/(a)	5
Velmi nespokojen/(a)	1

Tabulka 5 Spokojenost se systémem odměňování⁸²

Z grafu č. 7 je patrné, že 70 % je buď spokojeno, nebo velmi spokojeno se zavedeným systémem odměňování, což je uspokojující. Čtvrtina zaměstnanců je nespokojena a 1 zaměstnanec je se systémem velmi nespokojený, jak můžeme vidět v tabulce č. 5. Někteří ze zaměstnanců mají výhrady, které budou dále popsány v této kapitole.

Následující graf (graf č. 8), ukazuje spokojenost se systémem odměňování u zaměstnanců zaměstnaných ve firmě déle než 3 roky (stálí zaměstnanci). Těchto zaměstnanců je celkem 11.



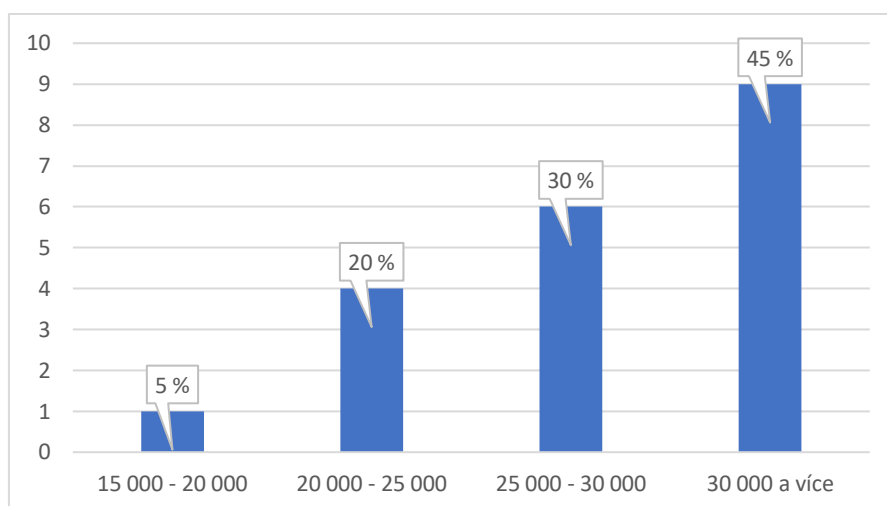
Graf 8 Spokojenost se systémem u stálých zaměstnanců⁸³

Z grafu č. 8 můžeme vyčíst, že zde máme jednoho zaměstnance, který je velmi spokojen a naopak jednoho, který je velmi nespokojen se systémem odměňování. Spokojenost z tohoto pohledu, již není tak uspokojivá. Pouze jeden ze čtyř zaměstnanců, který je ve firmě zaměstnán déle než 5 let, je nespokojený.

⁸² Vlastní zpracování, 2020

⁸³ Vlastní zpracování, 2020

Dotazníková otázka č. 7: Jaká je výše Vaší hrubé mzdy?

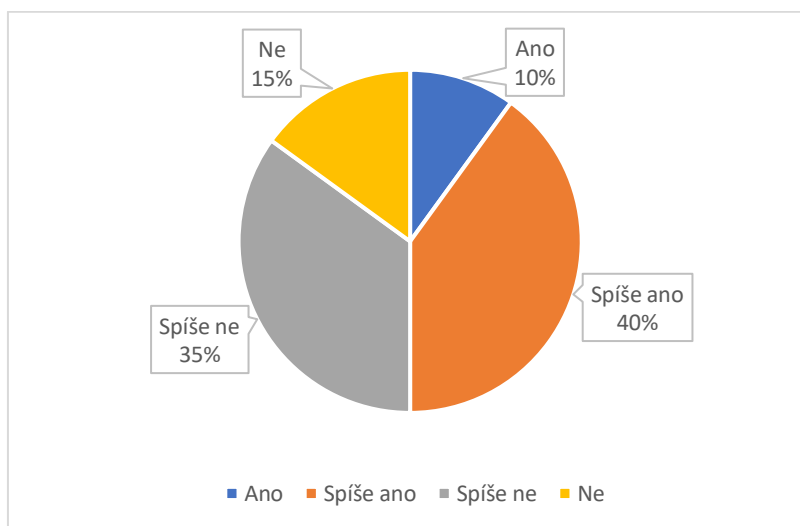


Graf 9 Výše hrubé mzdy⁸⁴

Graf č. 9 zobrazuje počet zaměstnanců v jednotlivých intervalech hrubé mzdy. Téměř polovina zaměstnanců má hrubou mzdu vyšší než 30 000 Kč měsíčně. Jsou to především obchodní zástupci, zaměstnaní ve firmě 3 a více let. Dále pak vedoucí marketingu a vedoucí nákupu.

Jediným zaměstnancem v intervalu 15 000 – 20 000 Kč, je nově přijatý pracovník ekonomického oddělení.

Dotazníková otázka č. 8: Jste spokojen/(a) s výší hrubé mzdy?



Graf 10 Spokojenost s výší hrubé mzdy⁸⁵

⁸⁴ Vlastní zpracování, 2020

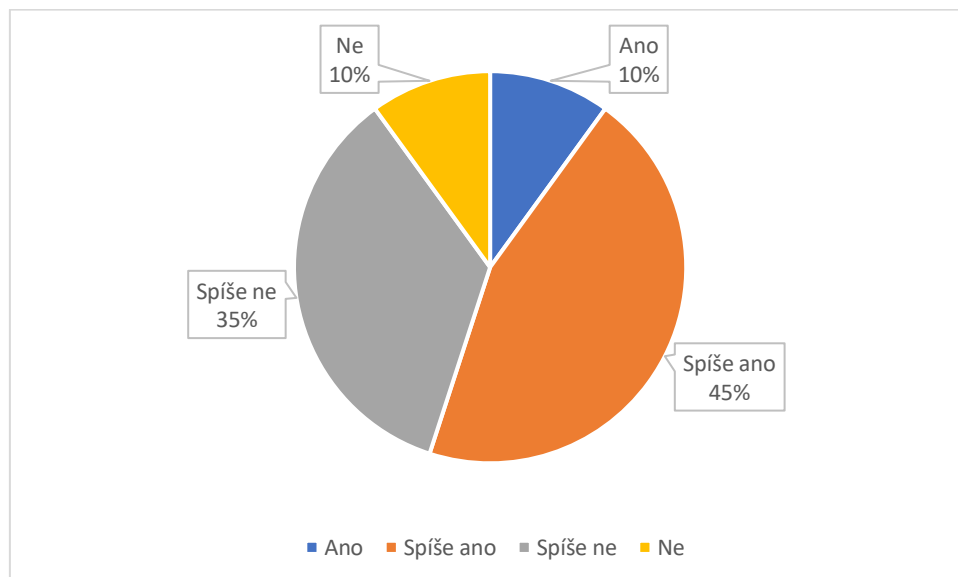
⁸⁵ Vlastní zpracování, 2020

Spokojenost s výší hrubé mzdy	Responzí
Ano	2
Spíše ano	8
Spíše ne	7
Ne	3

Tabulka 6 Spokojenost s výší hrubé mzdy⁸⁶

Z odpovědí na otázku č. 8 je patrné, že hlavním důvodem nespokojenosti zaměstnanců, je výše jejich hrubé mzdy. Celá polovina zaměstnanců by si představovala vyšší peněžní ohodnocení za odvedenou práci, což by mělo být signálem pro vedení společnosti.

Dotazníková otázka č. 9: Jste spokojen/(a) s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?



Graf 11 Spokojenost s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy⁸⁷

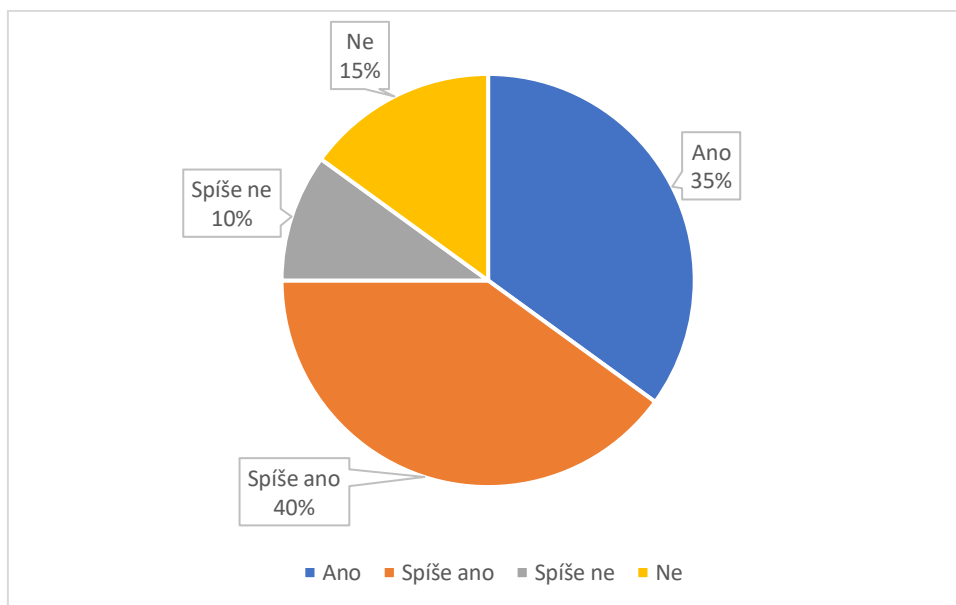
Na grafu č. 11 vidíme procentuální vyjádření počtu zaměstnanců a jejich spokojenost s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy. Hodnoty víceméně odpovídají hodnotám spokojenosti zaměstnanců s výší hrubé mzdy.

Žádný ze zaměstnanců, který odpověděl, že není spokojen s výší své hrubé mzdy, není spokojen ani s poměrem těchto dvou složek celkové odměny.

⁸⁶ Vlastní zpracování, 2020

⁸⁷ Vlastní zpracování, 2020

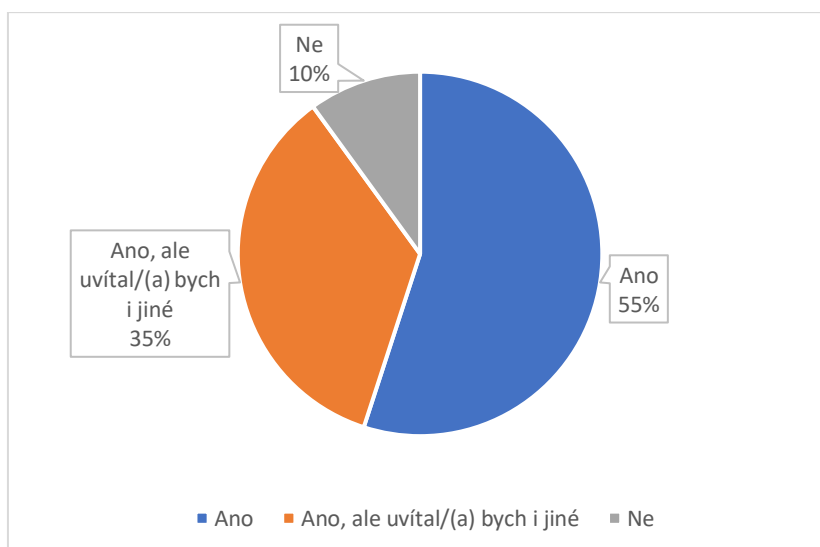
Dotazníková otázka č. 10: Motivují Vás benefity k lepším výkonům?



Graf 12 Motivace skrz benefity⁸⁸

Z odpovědí na otázku č. 10 je zřejmé, že zaměstnanecké benefity motivují alespoň do jisté míry tři čtvrtiny zaměstnanců, tedy 15 zaměstnanců. Dva zaměstnanci odpověděli spíše ne a tři zaměstnanci nejsou motivováni k lepším výkonům skrze benefity. U zaměstnanců, kteří nejsou motivováni zaměstnaneckými bonusy, je třeba zvážit případné zvýšení hrubé mzdy, jelikož dle odpovědí v dotazníku, s ní nejsou spokojeni.

Dotazníková otázka č. 11: Jste spokojen/(a) s benefity poskytovanými zaměstnavatelem?



Graf 13 Spokojenost s poskytovanými benefity⁸⁹

⁸⁸ Vlastní zpracování, 2020

⁸⁹ Vlastní zpracování, 2020

Poslední uzavřenou otázkou dotazníku, byla otázka č. 11. Jedenáct zaměstnanců je spokojeno s poskytovanými benefity. Dva zaměstnanci nejsou s benefity spokojeni a sedm zaměstnanců by ke stávajícím benefitům uvítala některé další. Požadovaných zaměstnaneckých bonusů se týká další otázka dotazníku.

Dotazníková otázka č. 12: Pokud byste uvítal/(a) jiné benefity, jaké?

Nejrozšířenější odpovědi na tuto otázku, byl požadavek na více dní dovolené. Zaměstnancům jsou poskytovány standartní 4 týdny dovolené. Druhým v pořadí byl požadavek na možnost práce z domu, tzv. „home office“. Tato možnost byla do jisté míry zaměstnancům poskytnuta v rámci opatření v souvislosti se šířením viru COVID-19. S postupným rozvolňováním vládních opatření však tato možnost opět zanikla. Stejně zastoupen byl také požadavek na flexibilní pracovní dobu. Zaměstnanci mají pevnou pracovní dobu a docházka je kontrolována skrze čipový systém. Jednou z odpovědí byl také požadavek na využití firemního auta. Dá se předpokládat, že tento požadavek vzešel od některého z režijních pracovníků, jelikož firemní automobil není těmto zaměstnancům primárně poskytován. Posledním požadavkem uvedeným v dotazníku, je vzhledem k sedavé povaze zaměstnání, pravidelná a hrazená návštěva maséra. Poslední otázkou dotazníku byly návrhy a připomínky k zavedenému systému odměňování. Odpovědi na tuto otázku, budou zahrnuty do návrhové části práce.

2.5.1 Shrnutí

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování je rozdílná. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců jsou spokojeny s nastaveným systémem, avšak s výší hrubé mzdy je spokojeno pouze 50 % dotázaných zaměstnanců a 55 % zaměstnanců je spokojeno s benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. Zaměstnanci nespokojeni s výší hrubé mzdy, by uvítali zvýšení základní odměny například na úkor benefitů. Oddělení, která jsou obecně nejvíce nespokojená se systémem a výší či strukturou odměny, jsou: oddělení nákupu a ekonomické/logistické oddělení. Velmi žádaným benefitem byla možnost flexibilní pracovní doby, a především delší dovolená. Zaměstnanci by se tak více chtěli více přiblížit západnímu stylu řízení. Více než polovina zaměstnanců, je ve společnosti zaměstnána déle než 3 roky, což svědčí o nízké fluktuaci.

2.6 Mzdové šetření

Mzdové šetření v Jihomoravském kraji, bylo provedeno na základě údajů z Českého statistického úřadu. Uveden je mzdový medián a průměrná měsíční mzda. Zkoumány byly následující profese:

- Obchodní zástupce.
- Nákupčí.
- Administrativní pracovník.
- Skladník a řidič.
- Sekretářka.
- Marketingový specialista.

Údaje o mzdovém mediánu a průměrné měsíční mzdě v Jihomoravském kraji jsou pro rok 2019 a průměrná měsíční mzda ve společnosti byla vypočítána z údajů poskytnutými zaměstnavatelem:

	Mzdový medián	Průměrná měsíční mzda	Průměrná mzda ve společnosti
Obchodní zástupce	36 025 Kč	40 599 Kč	39 071 Kč
Nákupčí	35 882 Kč	38 444 Kč	35 450 Kč
Administrativní pracovník	24 413 Kč	26 378 Kč	26 500 Kč
Skladník a řidič	26 732 Kč	27 086 Kč	25 430 Kč
Sekretářka	28 340 Kč	30 280 Kč	28 500 Kč
Marketing	38 938 Kč	45 389 Kč	41 500 Kč

Tabulka 7 Mzdové šetření ⁹⁰

Jak lze vidět v tabulce č. 7, průměrné mzdy obchodních zástupců, nákupčích a marketingu ve sledované společnosti jsou lehce pod průměrem v Jihomoravském kraji. Naopak administrativní pracovníci jsou lehce nad průměrem. Mezi mzdou obchodních zástupců a nákupčích na jedné straně a mzdou administrativních pracovníků na straně druhé, lze vidět velké rozdíly. Celkově však lze o výši jednotlivých mezd ve společnosti říct, že se pohybují kolem průměrných hodnot v Jihomoravském kraji.

⁹⁰ ISPV-Aktuální. ISPV-mzdy a platy podle profesí [online]. Copyright © TREXIMA, spol. s r.o. [cit 29.05.2020]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

2.7 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy budou analyzovány silné a slabé stránky společnosti, a také příležitosti a hrozby, ovlivňující činnost zkoumaného podnikatelského subjektu. Výsledky analýzy mohou být použity k návrhu na zlepšení v zavedeném systému odměňování. Čísla v pravém sloupci představují současný stav ve sledované společnosti. Hodnota 1 představuje velmi špatný stav a hodnota 5 velmi dobrý stav. Současný stav byl analyzován na základě autorovi osobní zkušenosti s provozem společnosti a na základě rozhovorů se zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Silné stránky		Slabé stránky	
Tradice a historie firmy	4	Fixní pracovní doba	2
Trend modernizace	3	Sledování konkurence	2
Stálí zaměstnanci	4	Sledování individuálních požadavků	2
Jednotná pravidla poskytování benefitů	3	Příplatky v zákonné výši	1
Školení personálu	4	Zpětná vazba k zaměstnaneckým výhodám	3
Zkušené vedení společnosti	4	Nízký procentuální podíl na obratu u režijních pracovníků	2
Kvalifikovaný personál	4		
Přizpůsobivost zákazníkovi	3	Konzervativnost vedení	2
Finanční stabilita podniku	3		
Rozmanitost benefitů	4		
Dobré vztahy na pracovišti	5		
PRŮMĚRNÁ HODNOTA	3,73	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	2
Příležitosti		Hrozby	
Využívání dotací na vzdělávání zaměstnanců	4	Únik citlivých obchodních informací	2
Personalizace benefitů	2	Riziko odchodu zaměstnanců ke konkurenci	2
PRŮMĚRNÁ HODNOTA	3	PRŮMĚRNÁ HODNOTA	2

Obr. 5 SWOT analýza⁹¹

Provedená SWOT analýza (Obr. č. 5) ukázala, že silné stránky převyšují nad slabými stránkami. Existují však výrazné nedostatky v oblasti stránek slabých. Návrhy k těmto nedostatkům budou rozebrány v návrhové části této práce, bude-li to možné.

Příležitosti a hrozby analyzované v rámci provedené SWOT analýzy, jsou na stejné hodnotě. Společnost by se měla snažit využít svého potenciálu a chopit se těchto příležitostí. Slabé stránky budou spolu s analyzovanými příležitostmi využity v návrhové části této práce.

⁹¹ Vlastní zpracování, 2020

2.8 Shrnutí analytické části

V analytické části bakalářské práce byly nejdříve popsány vnější a vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování ve společnosti. Ekonomická situace nejen v České republice, je ovlivněna pandemií COVID-19 a společnosti jsou do cesty kladeny různé překážky se kterými se musí potýkat. Jelikož většinu zboží dováží ze zahraničí, prodloužení dodací lhůty či platby předem požadované dodavateli značně ovlivňují ekonomickou a finanční situaci společnosti. Je vyvíjen neustálý tlak na snižování cen ze strany nemocnic a konkurence. Zaměstnanost od začátku roku stoupla jak v Jihomoravském kraji, tak v celé České republice, což je také dáno vládními opatřeními v důsledku šíření koronaviru.

Finanční situace společnosti byla nejlepší v roce 2017, kdy také společnost zaznamenala největší personální nárůst za posledních pět let. Od té doby má účetní výsledek hospodaření klesající trend, což mělo za důsledek jisté personální změny. V současné době chce vedení společnosti udržet stávající zaměstnance a sledovat další vývoj situace.

Dle platného mzdového předpisu a na základě řízeného rozhovoru s vedením společnosti, byl popsán systém odměňování zaměstnanců ve společnosti a následně byla pomocí dotazníkového šetření zjištěna spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že 70 % zaměstnanců je se systémem odměňování spokojeno. Nižší spokojenost u zaměstnanců byla s výší hrubé mzdy či poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy, čemuž bude věnován prostor v návrhové části této bakalářské práce.

Dále je třeba se zaměřit na benefity požadované zaměstnanci vytvořit plnohodnotné návrhy na zlepšení, včetně výpočtu nákladů na jejich zavedení, což bude provedeno v návrhové části.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá návrhy na zlepšení zavedeného systému odměňování ve sledované společnosti. Návrhy vychází z výsledků celkové analýzy, z analýzy vnitřních a vnějších vlivů na systém, a také z výsledků provedené SWOT analýzy. Dále budou v této kapitole rozvedeny návrhy na změny zjištěné prostřednictvím dotazníku spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a bude zjištěna jejich nákladovost.

Uvedené návrhy by měly vést k vyšší produktivitě a spokojenosti nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatele a mohou sloužit jako inspirace pro vedení společnosti, kterému budou výsledky prezentovány.

Nedostatky identifikované analýzou společnosti a prostřednictvím dotazníkového šetření:

- Délka dovolené v zákonné (minimální) výši.
- Fixní pracovní doba.
- Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy.
- Příplatky za přesčas v zákonné (minimální) výši.
- Nízký procentuální podíl na obratu u režijních pracovníků.
- Žádná zpětná vazba k poskytovaným benefitům.

Benefity a řešení navrhnutá ke zjištěným nedostatkům:

- Pět dní dovolené navíc.
- Intervalová doba příchodu.
- Home office.
- Zvýšení podílu na obratu u režijních pracovníků.
- Příspěvek na rehabilitační aktivity režijních pracovníků.
- Zvýšení příplatku za přesčas.
- Personalizace benefitů.

Tato řešení a benefity budou dále rozebrány a bude spočítána jejich nákladovost, bude-li to možné.

3.1 Vlastní návrhy řešení

Pět dní dovolené navíc

Mezi zaměstnanci nejžádanějším bonusem bylo pět týdnů dovolené, tedy 25 dní oproti stávajícím 20 dnům. Tento bonus by byl poskytován při splnění požadavků jako např.: řádné plnění úkolů a plánů společnosti, dobrá docházková morálka, nezneužívání propustek k lékaři, práce přesčas v případě nutnosti, efektivita. Navýšení dovolené by přispělo ke spokojenosti zaměstnanců, a jelikož roste počet zaměstnanců v soukromém sektoru, kterým je poskytováno pět týdnů dovolené, došlo by ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce.

Pro účely výpočtu nákladovosti zavedení tohoto benefitu, byla z průměrné mzdy (32 704 Kč) vypočítána průměrná hodinová mzda zaměstnanců:

$$\frac{32\,704/20}{8} = 204,4 \text{ Kč/h}$$

V následující tabulce (tabulka č. 5) jsou spočítány náklady na 5 dní dovolené navíc pro pět, deset a pro všech 20 zaměstnanců. Výpočet má následující vzorec:

$$\text{průměrná hodinová sazba} \times 8 \text{ hodin} \times 5 \text{ dní} \times \text{počet zaměstnanců}$$

Počet zaměstnanců	Předpokládané roční náklady	Předpokládané roční osobní náklady
5	40 880 Kč	54 779 Kč
10	81 760 Kč	109 558 Kč
20	163 520 Kč	219 117 Kč

Tabulka 8 Nákladovost pěti dní dovolené navíc ⁹²

Z předchozí tabulky (tabulka č. 5) je patrné, že pět dní dovolené navíc je poměrně nákladný benefit. V úvahu se musí vzít také fakt, že zaměstnavatel z náhrady mzdy odvádí také sociální a zdravotní pojištění, takže reálné náklady jsou vyšší než sjednaná hrubá mzda.⁹³

Pět dní placeného zdravotního volna

Za předpokladu, že by zaměstnavatel nesouhlasil se zavedením pěti týdnů dovolené, nabízí se alternativní řešení, pět dní hrazeného zdravotního volna. Zaměstnavatel by určil jasné podmínky, za kterých by zaměstnanec mohl toto volno čerpat a tím by mu byl poskytnut čas na léčbu. Tímto způsobem by se také minimalizovalo riziko přenosu nemoci na další

⁹² Vlastní zpracování, 2020

⁹³ Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/508095-nahrady-mzdy-dovolena/#nahrada-mzdy-dane>

zaměstnance. Riziko přenosu vzniká, pokud zaměstnanec dochází v době nemoci do práce, obávajíc se finanční ztráty. Osobní náklady na jednoho zaměstnance by v tomto případě byly stejné jako v případě placeného volna⁹⁴.

Intervalová doba příchodu

Dalším požadovaným benefitem mezi zaměstnanci byla klouzavá pracovní doba. Doporučením pro společnost je v tomto ohledu více naslouchat svým zaměstnancům, a alespoň do jisté míry jim vyjít vstříc. Pracovní doba je v současné chvíli od 7:00 do 15:30, včetně půl hodinové obědové pauzy. Stanovením příchodového intervalu od 7:00 do 8:00, by zaměstnancům byla poskytnuta určitá volnost. V dotazníkovém šetření vyjádřili někteří zaměstnanci výhrady k docházkovému systému a jeho striktnosti. V případě zavedení intervalového řešení by tento problém byl vyřešen oboustranně výhodným kompromisem. Zavedení tohoto benefitu by nemělo vliv na výši nákladů.

Home office

Požadavek na tento bonus byl také zjištěn prostřednictvím dotazníkového šetření. Možnost práce z domu nebo tzv. „home office“ se nabízí především u zaměstnanců obchodního oddělení. Práce mimo kancelář v posledních letech nabývá na popularitě, pro českou legislativu se však jedná o poměrně novou záležitost a řada náležitostí tak není ošetřena. Pro účely práce z domu bude třeba vyhotovení Dohody o výkonu práce z domova. V této dohodě by zaměstnavatel jasně určil podmínky, za kterých by obchodní zástupci mohli pracovat z domu. Je třeba specifikovat místo výkonu práce, určit rozsah práce, datum, termín a období v němž bude zaměstnanci umožněno vykonávat práci z domu. Dále je třeba v dohodě uvést povinnost zaměstnance řádně plnit veškeré povinnosti založené zákoníkem práce, pracovní smlouvou, pracovní náplní, interními předpisy a pokyny zaměstnavatele, které se na něj při výkonu práce vztahují. Obchodní zástupci by stále byli povinni vyplňovat týdenní reporty a CRM systém.

Na zaměstnance se při práci z domova nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby. Zaměstnanci také nepřísluší náhrada mzdy podle § 192 zákoníku práce a mzda či náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek⁹⁵.

⁹⁴ OŠKRDOVÁ, Veronika. Systém odměňování ve vybrané firmě. Jihlava, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava.

⁹⁵ Dohoda o výkonu práce z domova, Praha: Český institut pro akreditaci, o.p.s.

Zvýšení podílu na obratu u režijních pracovníků

Výše podílu režijních pracovníků na obratu společnosti je stanovena v mzdovém předpise společnosti vydaném dle ustanovení § 113 odst. 1 a § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů. Podíl je vyjádřen variabilní částkou ve výši 13,5 % z části marže, která vyjadřuje její podíl ve výši 1,25 % z celkové marže (pokud její výše dosáhne alespoň 2,8 mil. Kč). Výsledné částky při celkové marži 2 800 000 Kč, 3 250 000 Kč a 3 700 000 Kč jsou zobrazeny v následující tabulce (tabulka č. 6).

Celková marže	Podíl celkové marže	Zaměstnanecký podíl	Výsledná částka
2 800 000	1,25 %	13,50 %	4 725 Kč
3 250 000	1,25 %	13,50 %	5 484 Kč
3 700 000	1,25 %	13,50 %	6 244 Kč

Tabulka 9 Procentuální podíl na obratu u režijních pracovníků⁹⁶

Z tabulky č. 6 je patrné, že pokud je velikost celkové marže rovna minimální výši pro výplatu podílové odměny z obratu režijních pracovníků, tedy 2 800 000 Kč, je výsledná obdržená částka 4 725 Kč.

Prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanci vyjádřili svůj nesouhlas s výší tohoto bonusu, a uvítali by jeho zvýšení. Pro určení nákladnosti zvýšení tohoto podílu, bude spočítána výsledná částka při zvýšení zaměstnaneckého podílu na 14 %, 15 % a 20 %.

⁹⁶ Vlastní zpracování, 2020

Následující tabulka (tabulka č. 7) zobrazuje uvedené rozdíly pro jednotlivé výše celkové marže.

Celková marže	Podíl celkové marže	Zaměstnanecký podíl	Výsledná částka	Rozdíl
2 800 000	1,25 %	13,50 %	4 725 Kč	
2 800 000	1,25 %	14,00 %	4 900 Kč	175 Kč
2 800 000	1,25 %	15,00 %	5 250 Kč	525 Kč
2 800 000	1,25 %	20,00 %	7 000 Kč	2 275 Kč
3 250 000	1,25 %	13,50 %	5 484 Kč	
3 250 000	1,25 %	14,00 %	5 688 Kč	203 Kč
3 250 000	1,25 %	15,00 %	6 094 Kč	609 Kč
3 250 000	1,25 %	20,00 %	8 125 Kč	2 641 Kč
3 700 000	1,25 %	13,50 %	6 244 Kč	
3 700 000	1,25 %	14,00 %	6 475 Kč	231 Kč
3 700 000	1,25 %	15,00 %	6 938 Kč	694 Kč
3 700 000	1,25 %	20,00 %	9 250 Kč	3 006 Kč

Tabulka 10 Zvýšený procentuální podíl na obratu u režijních pracovníků ⁹⁷

V tabulce č. 7 lze vidět jednotlivé rozdíly ve výsledné částce, zvýšíme-li zaměstnanecký podíl na celkovém obratu společnosti. Při zvýšení zaměstnaneckého podílu na 14 %, je rozdíl asi 3,7% nárůstem nákladů, při zvýšení zaměstnaneckého podílu na 15 %, je rozdíl asi 11% nárůstem nákladů a při zvýšení zaměstnaneckého podílu na rovných 20 %, je rozdíl již více než 48% nárůstem nákladů.

Na základě předchozích výpočtů, navrhuji úpravu vnitřního mzdového předpisu a zvýšení zaměstnaneckého podílu na obratu u režijních pracovníků alespoň o 1,5 %, tedy na 15 %.

⁹⁷ Vlastní zpracování, 2020

Zvýšení příplatku za přesčas

Zaměstnancům společnosti, dle § 93 a 93a zákoníku práce náleží za práci přesčas odměna ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnavatel vyplácí tyto bonusy v zákonné výši. Zvýšením příplatku za práci přesčas z 25 % na 30 %, povede ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a také k větší motivaci zaměstnanců k práci přesčas. Za předpokladu, že výše průměrného hodinového výdělku vyšla 204,4 Kč/h, lze vypočítat výši průměrného hodinového výdělku včetně zvýšeného příplatku jako:

$$204,4 \times 1,30 \text{ (30\% příplatek)} = 265,72 \text{ Kč}$$

Příspěvek na rehabilitační aktivity

Dalším požadavkem zjištěným prostřednictvím dotazníkového šetření, byl příspěvek na rehabilitační aktivity u režijních pracovníků. Tento příspěvek by byl ve formě poukazu, ve fixní výši 500 Kč a byl by režijním zaměstnancům poskytován čtvrtletně. Režijních zaměstnanců je ve společnosti v tuto chvíli 13 z celkových dvaceti (zaměstnanci mimo obchodní oddělení). Roční náklady na zavedení příspěvku lze vypočítat jako:

$$\text{čtvrtletní příspěvek} \times \text{počet čtvrtletí} \times \text{počet režijních pracovníků}$$

Personalizace benefitů

Všem zaměstnancům jsou v současné době poskytovány benefity stejné, bez ohledu na jejich pracovní zařazení či potřeby a preference. Jediným benefitem poskytovaným výhradně obchodním zástupcům, je osobní automobil. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci jsou motivováni zaměstnaneckými výhodami. Čtvrtina zaměstnanců odpověděla, že buďto není nebo spíše není motivována zaměstnaneckými benefity, bez ohledu na benefity poskytované zaměstnavatelem. Třetina zaměstnanců by uvítala některý z benefitů uvedených v této kapitole.

Nabízí se tak možnost větší personalizace poskytovaných benefitů. Pomocí zpětné vazby od jednotlivých zaměstnanců by byly zjištěny jejich potřeby a na základě vyhodnocení by byl stávající systém upraven. Zaměstnancům, kteří nejsou motivováni skrze benefity či nejsou spokojeni s poskytovanými benefity by mohla být zvýšena základní fixní odměna na úkor benefitů, které nesplňují jejich požadavky, čímž by se vyřešil také problém s nespokojeností zaměstnanců s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy. Dá se očekávat, že personalizace benefitů by s sebou přinesla určité administrativní náklady spojené se zavedením změn. Tato částka se však bude pohybovat v řádu tisíců, tudíž je zanedbatelná.

Zpětná vazba k poskytovaným benefitům

Zpětná vazba k poskytovaným benefitům by byla shromážděna prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dotazník by měl obsahovat tyto otázky týkající se poskytovaných a požadovaných benefitů:

- Dotaz na spokojenost s poskytovanými benefity.
- Dotaz na požadované benefity.
- Dotaz na důležitost jednotlivých poskytovaných benefitů pro zaměstnance.
- Dotaz na benefity, které zaměstnanci nechtějí.

Vyhodnocení tohoto dotazníku by bylo podkladem pro personalizaci benefitů a úpravu poměru pevné a pohyblivé složky mzdy.

3.2 Harmonogram změn

Za předpokladu, že uvedené návrhy budou schváleny vedením společnosti, je sestaven následující harmonogram zavedení změn. Uvedené časové údaje jsou orientačního charakteru.

- 1. 7. 2020 – Seznámení zaměstnanců společnosti s navrhnutými změnami a časovým harmonogramem na schůzi s vedením.
- 1. 7. 2020 – Zavedení intervalové doby příchodu do práce.
- 1. 7. 2020 – Zvýšení příplatku za práci přesčas.
- 1. 7. 2020 až 3. 7. 2020 – Zpětná vazba zaměstnanců k poskytovaným benefitům.
- 6. 7. 2020 až 17. 7. 2020 – Vyhodnocení zpětné vazby a návrh personalizace benefitů.
- 20. 7. 2020 až 25. 7. 2020 – Personalizace benefitů.
- 3. 8. 2020 – Informační schůzka obchodních zástupců s vedením o zavedení home office.
- 3. 8. 2020 – Zavedení home office.
- 1. 9. 2020 – Zvýšení podílu na obratu společnosti.
- 1. 9. 2020 – Zavedení příspěvku na rehabilitační aktivity režijních pracovníků.
- 1. 1. 2021 – Zavedení pěti dní dovolené navíc a pěti dní placeného zdravotního volna.

V první řadě by zaměstnanci byli seznámeni se všemi navrhnutými změnami na schůzi s vedením společnosti a souhrn změn včetně časového plánu by jim byl zaslán na pracovní e-mail. Prvními zavedenými změnami by bylo zavedení intervalové doby příchodu do práce. Další v pořadí je poskytnutí zpětné vazby zaměstnanců k poskytovaným benefitům a následné vyhodnocení vedením společnosti. Součástí vyhodnocení by byl návrh personalizace benefitů.

Další měsíc by proběhla schůzka obchodních zástupců s vedením společnosti, na které by byli seznámeni s dohodou o práci z domova a proběhl by podpis tohoto dodatku ke smlouvě.

Zvýšení podílu na obratu společnosti a zavedení příspěvku na rehabilitační aktivity režijních pracovníků by bylo zavedeno od září 2020, jelikož se jedná o čtvrtletní benefity.

Zavedení delší dovolené a pěti dní placeného zdravotního volna by vzešlo v platnost začátkem příštího roku.

3.3 Ekonomické zhodnocení navrhnutých změn

Navrhnuté změny budou mít dopad na výši nákladů ve společnosti. Po zavedení jednotlivých změn by systém odměňování měl být více vyhovující jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Následující část shrnuje náklady na jednotlivé navrhnuté změny.

Pět dní dovolené navíc

Pět dní dovolené navíc je nejžádanějším a také nejnákladnějším benefitem. Za předpokladu, že tohoto volna využije všech 20 zkoumaných zaměstnanců, budou náklady následující:

$$\text{Náklady na pět dní dovolené navíc} = 204,4 \times 8 \times 5 \times 20 = 163\,520 \text{ Kč}$$

$$\text{Sociální a zdravotní pojištění} = 163\,520 \times 0,34 = 55\,597 \text{ Kč}$$

Celkové náklady na zavedení pěti dní dovolené navíc jsou **219 117 Kč**.

Pět dní placeného zdravotního volna

Náklady na pět dní placeného zdravotního volna budou obdobné jako náklady na pět dní placené dovolené navíc.

$$\text{Náklady na pět dní placeného zdravotního volna} = 204,4 \times 8 \times 5 \times 20 = 163\,520 \text{ Kč}$$

$$\text{Sociální a zdravotní pojištění} = 163\,520 \times 0,34 = 55\,597 \text{ Kč}$$

Celkové náklady na zavedení pěti dní placeného zdravotního volna jsou tedy **219 117 Kč**.

Intervalová doba příchodu

Při zavedení tohoto benefitu zaměstnavateli nevzniknou dodatečné náklady. Zavedením intervalové doby příchodu do práce se sníží tlak kladený na zaměstnance, co se docházky týče.

Home office

Výše nákladů, které zaměstnanci vznikají při práci z domova je velmi individuální. Zaměstnanec má ze zákona nárok na náhradu nákladů vznikajících při práci. Jedná se především o náklady na spotřebované energie, vodu, využívání vlastního vybavení, internetové a mobilní připojení. Konkrétní výpočet nákladů není možný, jelikož v současné době neexistuje vzorec a prokázání skutečných výdajů je problematické.

Zvýšení podílu na obratu u režijních pracovníků

Zvýšení zaměstnaneckého podílu na obratu na 15 % u režijních pracovníků s sebou nese při celkové dosažené marži 2 800 000 Kč zvýšení nákladů o 525 Kč na jednoho zaměstnance. Počet režijních pracovníků je v současné chvíli 13.

$$525 \times 13 = 6\,825 \text{ Kč}$$

Celkový nárůst nákladů je při výše zmíněné dosažené marži **6 825 Kč**.

Zvýšení příplatku za přesčas

Stávající výše příplatku za práci přesčas je 25 %, tedy 51,1 Kč. Při zvýšení příplatku za práci přesčas na 30 %, se jeho skutečná hodnota zvýší na 62,22 Kč. Rozdíl v nákladech je tedy **10,22 Kč**.

Příspěvek na rehabilitační aktivity

Příspěvek na rehabilitační aktivity režijních pracovníků by byl ve fixní výši 500 Kč a vyplácen čtvrtletně. Roční náklady na tento příspěvek lze vypočítat jako:

$$500 \times 4 \times 13 = 26\,000$$

Zavedení tohoto příspěvku by tedy znamenalo roční nárůst nákladů o **26 000 Kč**.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza a návrh na zlepšení zavedeného systému odměňování ve vybrané společnosti. Uvedené návrhy by měly vést k větší spokojenosti, produktivitě a motivaci zaměstnanců, a také k větší konkurenceschopnosti na trhu práce.

V první části bakalářské práce jsou popsána teoretická východiska a základní pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců.

V úvodu další části je charakterizace sledované společnosti. Je zde provedena analýza současného stavu, interních a externích vlivů na systém odměňování, a také SWOT analýza pro identifikování silných a slabých stránek společnosti.

V další kapitole jsou zobrazeny otázky týkající se pracovního zařazení, doby zaměstnání ve společnosti, vzdělání, a především spokojenosti se zavedeným systémem odměňování. Odpovědi na tyto otázky byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci.

Poslední kapitola se zabývá vlastními návrhy na řešení a zlepšení situace ve společnosti. Pro jednotlivé změny jsou uvedeny náklady na jejich zavedení, je-li možné je spočítat ze získaných dokumentů. Tato kapitola vychází především ze zjištění z analytické části této práce. Mezi hlavní zjištění patří nejžádanější zaměstnanecké bonusy, kterými jsou: pět dní dovolené navíc, flexibilní pracovní doba či home office. Dále pak zvýšení příplatku za práci přesčas a zvýšení podílu na obratu společnosti u režijních/administrativních pracovníků. Návrhová část také obsahuje harmonogram zavedení změn a ekonomické zhodnocení uvedených návrhů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KTD-Úplné zobrazení záznamu. [online]. Copyright © 2014 [cit. 30.05.2020]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001832&local_base=KTD
- (2) Řízený strukturovaný rozhovor - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 30.05.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- (3) CHRÁSKA M., 2007: Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1369-4.
- (4) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (5) PLEVOVÁ, Ilona. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- (6) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007
- (7) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007.
- (8) ARMSTRONG, Michael Personální management. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.
- (9) SACHAMBULA, Nelson Mendonca. Systém odměňování zaměstnanců. Brno 2018
- (10) DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. Abeceda mzdové účetní. Olomouc: Anag 2016. Str. 102. ISBN 978-80-7263-990-8
- (11) Zákoník práce online [online], [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>
- (12) SOTULÁŘOVÁ, Jitka. Systém odměňování v mezinárodní společnosti. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova Univerzita.
- (13) Vnitřní předpis – zákon zaměstnavatele | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem – Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vnitri-predpis-zakon-zamestnavatele-100622.html>
- (14) Minimální mzda v roce 2020 [online], 10.1.2020, Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/>

- (15) Ministerstvo práce a sociálních věcí. Minimální a zaručená mzda: Zaručená mzda [online]. Praha [cit. 2020-1-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7667>
- (16) Náhrada mzdy [online], 1.2.2020, Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/nahrada-mzdy.htm>
- (17) LIVIAN, Frédéric, Yves., PRAŽSKÁ, Lenka. Řízení lidských zdrojů v Evropě. 1. Vyd. Praha: HZ systém, 1997.
- (18) Zákoník práce | Zákon č. 262/2006 Sb. - HLAVA II – MZDA - Měsec.cz. Měsec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. Copyright © 1998 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakonik-prace-zakon/f3054138/>
- (19) KUPKOVÁ, Veronika. Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci a jeho vliv na motivaci CNC operátorů. Brno, 2011. Dostupné také z: https://is.muni.cz/th/uvz6y/Kupkova_Veronika.pdf. Magisterská diplomová práce. Masarykova Univerzita.
- (20) D'AMBROSOVÁ, Hana. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2008, sv. Práce, mzdy, pojištění.
- (21) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie.
- (22) BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books a.s. 2005. ISBN 80-251-0374-9
- (23) Managementmania: Zaměstnanecké benefity [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits>
- (24) Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: https://www.finance.cz/530532-danove-nejvyhodnejsi-stravenka/?_fid=mtqx#survey-place
- (25) Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity budoucnosti? | ŽijÚspěšně.cz. ŽijÚspěšně.cz | Úspěch v době internetu v podnikání i životě! [online]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/nejoblibenejsi-zamestnanece-benefity-budoucnosti/>
- (26) Obchodní rejstřík firem-vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem-vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz>
- (27) Příručka společnosti vypracovaná podle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 13485, ČSN EN ISO 14001

- (28) Vláda schválila jednorázový příspěvek ve výši 6,6 miliard na oddlužení státních nemocnic. Ministerstvo zdravotnictví České republiky [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/dokumenty/vlada-schvalila-jednorazovy-prispevek-ve-vysi-6-6-miliard-na-oddluzeni-statnich-_19097_1.html
- (29) Měsíční-MPSV Portál. Průvodce-MPSV Portál [online]. Copyright © [cit. 30.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni>
- (30) IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- (31) Mzdový předpis vydaný dle ustanovení § 113 odst. 1 a § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů
- (32) Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk – základní pojmy, které se pletou - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>
- (33) ISPV-Aktuální. ISPV-mzdy a platy podle profesí [online]. Copyright © TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 29.05.2020]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- (34) Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/508095-nahrady-mzdy-dovolena/#nahrada-mzdy-dane>
- (35) OŠKRDOVÁ, Veronika. Systém odměňování ve vybrané firmě. Jihlava, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- (36) Dohoda o výkonu práce z domova, Praha: Český institut pro akreditaci, o.p.s.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Index IN05	23
Graf 2 Pohlaví	32
Graf 3 Věk	33
Graf 4 Vzdělání	33
Graf 5 Pracovní pozice	34
Graf 6 Délka zaměstnání ve firmě	35
Graf 7 Spokojenost se systémem odměňování	35
Graf 8 Spokojenost se systémem u stálých zaměstnanců	36
Graf 9 Výše hrubé mzdy	37
Graf 10 Spokojenost s výší hrubé mzdy	37
Graf 11 Spokojenost s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy	38
Graf 12 Motivace skrz benefity	39
Graf 13 Spokojenost s poskytovanými benefity	39

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Systém řízení lidských zdrojů	5
Obr. 2 Prvky systému odměňování a jejich vztahy (dle Armstronga) ²²	12
Obr. 3 Model celkové odměny	17
Obr. 4 Organizační struktura	25
Obr. 5 SWOT analýza	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Model index IN05	22
Tabulka 2 Změny ve výsledku hospodaření	23
Tabulka 3 Změny v osobních nákladech	23
Tabulka 4 Pracovní pozice	34
Tabulka 5 Spokojenost se systémem odměňování	36
Tabulka 6 Spokojenost s výší hrubé mzdy	38
Tabulka 7 Mzdové šetření	41
Tabulka 8 Nákladovost pěti dní dovolené navíc	45
Tabulka 9 Procentuální podíl na obratu u režijních pracovníků	47
Tabulka 10 Zvýšený procentuální podíl na obratu u režijních pracovníků	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti

System odměňování v podniku

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Žena

☐ Muž

2. Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ 20-30 let

☐ 31-40 let

☐ 41-50 let

☐ 51 a více let

3. Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Nákup

☐ Prodej

☐ Marketing

☐ Sklad

4. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/(a)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ 5 a více let

5. Vyhovuje Vám pracovní doba?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

6. Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování v podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Jaká je výše Vaší hrubé mzdy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ 10 000 - 15 000
- ☐ 15 000 - 20 000
- ☐ 25 000 - 30 000
- ☐ 30 000 - 35 000
- ☐ 35 000 a více

8. Jste spokojen/(a) s výší hrubé mzdy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Jste spokojen/(a) s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Jaké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Stravenky
- ☐ Firemní automobil
- ☐ Firemní notebook
- ☐ Firemní mobilní telefon
- ☐ Firemní tarif
- ☐ Multisport
- ☐ Dovolena nad zákonnou normu
- ☐ Příspěvek na penzijní pojištění
- ☐ 13. plat
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Sick days
- ☐ Flexi Pass
- ☐ Výkonnostní odměny
- ☐ Nehmotné odměny (uznání, pochvala)

11. Jste spokojen/(a) s benefity poskytovanými zaměstnavatelem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Ano, ale uvítal/(a) bych i jiné
- ☐ Ne

12. Pokud byste uvítal/(a) jiné benefity, jaké?

13. Motivují Vás benefity k lepším výkonům?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Máte možnost se vzdělávat?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Ne, ale chtěl/(a) bych

15. Návrhy na zlepšení systému odměňování

Nápověda k otázce: *Na závěr uveďte prosím návrhy na zlepšení systému odměňování, které by zaměstnavatel mohl zavést*